



Diogo Miguel Malheiro Design como Unidade de Negócios na X
Barros Páris Lourenço Consultores



Diogo Miguel Malheiro Design como Unidade de Negócios na X Consultores
Barros Páris Lourenço

Projecto apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Doutor Henrique Diz, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho à minha família, namorada e amigos por todo o carinho e força que sempre me deram quando mais precisava. Obrigada!

o júri

presidente

Doutor Joaquim José Borges Gouveia,
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Doutor José António de Vasconcelos Ferreira,
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Doutor Henrique Manuel Morais Diz,
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

palavras-chave

Design, Estratégia, Qualidade

resumo

Este trabalho visa demonstrar que o Design pode ser um factor estratégico de uma empresa com vista a atingir Qualidade dos seus Serviços.

Como unidade de negócio, num espaço de quatro anos (2004 a 2008) teve quebra de volume de facturação na ordem dos 95%, uma análise a esta área tornava-se vital.

Assim, foi adaptado e utilizado o instrumento de avaliação SERVQUAL com o objectivo de avaliar a qualidade esperada e percebida pelos clientes/consumidores desse serviço, com especial discussão dos resultados do GAP 5 dessa escala.

O número de inquiridos analisados neste trabalho corresponde a 55% dos clientes da área de um total de 40 questionários enviados via e-mail, fax e telefone.

Espera-se especial atenção às conclusões observadas no final do trabalho, pois muito do sucesso futuro dessa área poderá advir daí.

keywords

Design, Strategy, Quality

abstract

The aim of this project is to show that Design can be a strategic factor for a company to reach a higher Quality of services.

Since in the last four years (2004 – 2008) this business unit had a 95% decrease in profitability, it seems crucial to analyse this situation.

Thus, SERVQUAL was used as a tool to measure the expectations and the perceptions of its clients/consumers in terms of the quality of that service, with special discussion of that scale's GAP5.

The number of clients who answered the questionnaire corresponds to 55% in 40 surveys sent by e-mail, fax and telephone.

Special attention will be paid to the conclusions because the success or failure of this business unit can depend on them.

Índice

1. Revisão da Literatura	1
1.1. Design, do passado ao presente	1
1.2. Design como factor competitivo	9
1.3. Design Estratégico	12
1.4. Gestão do Design	14
1.5. Valor do Design	16
2. Contexto Actual em Portugal	21
2.1. Contabilidade, auditoria e consultoria	25
2.2. Publicidade	26
3. Caso de Estudo	29
3.1 X Consultores	29
3.1.1 História	29
3.1.2 Missão e Valores	30
3.1.3 Posicionamento	32
3.1.4 Objectivos	34
3.1.5 Marketing-Mix	36
3.1.6 Serviço	39
4. Análise Estratégica	42
4.1 Ambiente Competitivo	42
4.2 Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter	43
4.2.1 Rivalidade entre empresas concorrentes	44
4.2.2 Poder de Negociação dos Fornecedores	49
4.2.3 Poder de Negociação dos Clientes	50
4.2.4 Novos Concorrentes	52
4.2.5 Produtos Substitutos	52
4.2.6 Síntese dos factores de atractividade da indústria	53
5. Avaliação da Qualidade nos Serviços	55
5.1 Expectativas e Percepções do Cliente	56
5.2 Modelo SERVQUAL	59
5.2.1 Gaps do SERVQUAL	61
6. Tratamento dos dados e sua análise	64
6.1 Amostra	64
6.2 Avaliação da Qualidade do Serviço	68
6.2.1 Análise da Dimensão Tangibilidade	71
6.2.2 Análise da Dimensão Fiabilidade	73

6.2.3	Análise da Dimensão Prontidão.....	75
6.2.4	Análise da Dimensão Confiança.....	77
6.2.5	Análise da Dimensão Empatia.....	79
6.2.6	Análise segundo Categoria de Empresa.....	81
6.2.7	Análise segundo Sector de Actividade.....	84
7	Conclusão.....	88
8	Bibliografia	91
9	Anexos.....	96

Lista de Quadros

Quadro 1: Fases do design.....	4
Quadro 2: Serviços Prestados às Empresas – 2007	22
Quadro 3: Evolução do volume de negócios – 2004 a 2007	24
Quadro 4: Repartição da Prestação de Serviços, Publicidade – 2004 e 2005.....	27
Quadro 5: Os objectivos a pequeno e médio/longo prazo da empresa	35
Quadro 6: Concorrentes Directos da X Consultores	44
Quadro 7: Rivalidade no Sector percebida pela X Consultores	49
Quadro 8: Poder Negocial dos Fornecedores percebido pela X Consultores	50
Quadro 9: Poder Negocial dos Clientes percebido pela X Consultores	51
Quadro 10: Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes percebida pela X Consultores	52
Quadro 11: Ameaça dos Produtos Substitutos percebido pela X Consultores.....	53
Quadro 12: Evolução nas Dimensões da Qualidade.....	60
Quadro 13: Distribuição das Questões consoante Dimensão em análise	64
Quadro 14: Distribuição dos Inquiridos segundo Idade	65
Quadro 15: Distribuição dos Inquiridos segundo Sexo.....	65
Quadro 16: Distribuição dos Inquiridos segundo Função na Empresa	66
Quadro 17: Distribuição dos Inquiridos segundo Formação Académica	66
Quadro 18: Distribuição dos Inquiridos segundo Sector de Actividade	67
Quadro 19: Definição das diferentes categorias de empresa	67
Quadro 20: Distribuição dos Inquiridos segundo Categoria das Empresas	67
Quadro 21: Pontuações Médias obtidas pela Área do <i>Design</i> em cada dimensão assim como o valor de prova utilizado através do Teste <i>t-Student</i> para amostras emparelhadas.....	68
Quadro 22: Pontuações atribuídas pelos inquiridos às Expectativas e Percepções em cada Dimensão analisada.....	70

Lista de Figuras

Figura 1: Fases do design	2
Figura 2: Design e Vantagem Competitiva.....	10
Figura 3: Investimento/Retorno do Design e sua participação no custo final do produto	17
Figura 4: Distribuição do Valor Acrescentado Bruto e do Emprego - 2007.....	21
Figura 5: Distribuição do número de empresas por actividade – 2004 a 2007	23
Figura 6: Número de pessoas ao serviço, por actividade – 2004 a 2007	23
Figura 7: Distribuição da Prestação de Serviços – 2007.....	25
Figura 8: Distribuição da Prestação de Serviços, por produto Contabilidade, auditoria e consultoria – 2007	26
Figura 9: Distribuição da Prestação de Serviços, por produto Publicidade – 2007	27
Figura 10: As vertentes do posicionamento	33
Figura 11: Conceito de Serviço.....	37
Figura 12: Principais Etapas do Planeamento Estratégico.....	42
Figura 13: Modelo das Cinco Forças de Porter.....	43
Figura 14: Posicionamento Estratégico percebido pela X Consultores.....	54
Figura 15: Factores Determinantes da Qualidade Percebida do cliente.....	58
Figura 16: Escala de Likert aplicada no SERVQUAL	60
Figura 17: Modelo de Qualidade nos Serviços.....	62
Figura 18: Pontuações Médias obtidas pela Área do <i>Design</i> em cada dimensão	69
Figura 19: Expectativas e Percepções para cada questão da Dimensão analisada....	71
Figura 20: Tangibilidade consoante Categoria de Empresa.....	72
Figura 21: Tangibilidade consoante Sector de Actividade.....	73
Figura 22: Expectativas e Percepções para cada questão da Dimensão analisada....	73
Figura 23: Fiabilidade consoante Categoria de Empresa.....	74
Figura 24: Fiabilidade consoante Sector de Actividade.....	75
Figura 25: Expectativas e Percepções para cada questão da Dimensão analisada....	75
Figura 26: Prontidão consoante Categoria de Empresa.....	76
Figura 27: Prontidão consoante Sector de Actividade.....	77
Figura 28: Expectativas e Percepções para cada questão da Dimensão analisada....	77
Figura 29: Confiança consoante Categoria de Empresa	78
Figura 30: Confiança consoante Sector de Actividade	79
Figura 31: Expectativas e Percepções para cada questão da Dimensão analisada....	80
Figura 32: Empatia consoante Categoria de Empresa.....	80
Figura 33: Empatia consoante Sector de Actividade.....	81

Figura 34: As várias Dimensões segundo as Micro Empresas.....	82
Figura 35: As várias Dimensões segundo as Pequenas Empresas	83
Figura 36: As várias Dimensões segundo as Médias Empresas.....	83
Figura 37: As várias Dimensões segundo o Sector Vitivinícola.....	84
Figura 38: As várias Dimensões segundo o Sector Indústria Cerâmica	85
Figura 39: As várias Dimensões segundo o Sector Pastelaria	86
Figura 40: As várias Dimensões segundo o Sector Imobiliário.....	86
Figura 41: As várias Dimensões segundo o Sector Indústria Transformadora	87

Abreviaturas

PME – Pequenas e Médias Empresas

SERVQUAL – *Service Quality* – Instrumento de análise e gestão da qualidade em serviços

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* – Aplicação de tratamentos estatísticos de dados

1. Revisão da Literatura

1.1. Design, do passado ao presente

“...agente determinante do ponto de vista económico, social e cultural. Promove valor, confere significados e emoções”
Centro Português de Design

Desde muito cedo, que o homem sentiu necessidade de comunicar através da imagem. Aplicando nas paredes tintas extraídas da natureza, este, começou então a criar as suas próprias ferramentas através de desenhos nas cavernas.

Mas foi já na época da Revolução Industrial que o termo *design* começa a ter realmente significado (CÂMARA, 2007). Aliando a produção de formas simples com um mínimo de partes possíveis e com o máximo de funcionalidade, começou-se então a fabricar produtos em escala. A ideia inicial, foi a de tentar reproduzir a estética conhecidas dos produtos elaborados e produzidos pelos talentosos artesões da época (HESKETT).

Assim sendo a Revolução Industrial criou a procura pelo desenho de objectos produzidos por máquinas. Pensa-se que o principio básico do Design remonta ao inicio do século XX, em 1901, pelo arquitecto americano Frank Lloyd Wright, que refutando a produção artesanal por a considerar cara, criava protótipos em máquinas, após familiarizar-se com as modernas técnicas e materiais.

A mecanização possibilitou a reprodução em série de artigos úteis e baratos, possibilitando o acesso do público aos bens que até então só a elite possuía. Os produtos produzidos possuíam cada vez mais qualidade mas de gostos considerados “duvidosos” (PADILHA). Isso resultava devido aos industriais pensarem somente na produção do produto e nunca no seu aspecto. Após detectar-se essa lacuna, começou a apostar-se mais nessa área, contratando profissionais capazes e atentos ao aspecto e as suas vertentes mais úteis do objecto. Criou-se então o conceito de funcionalidade (social de uso), que descreve o “pensar o produto” como um serviço prestado ao usuário. Assim, o *design* é colocado no plano intencional do projecto, ou seja, surge o desenho industrial. Projecto esse que poderá requerer muitas horas de trabalho intelectual, modelagem, ajustes interactivos e mesmo processos de re-design.

A figura 1 ilustra a evolução do design ao longo do tempo.

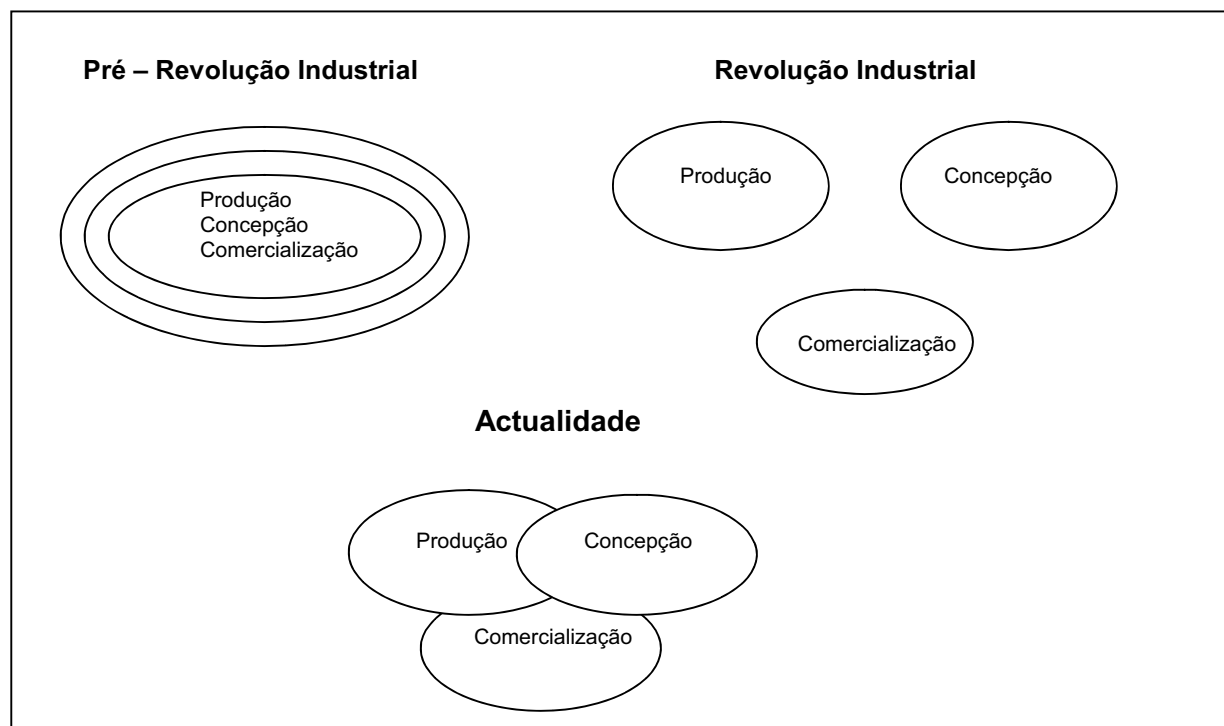


Figura 1: Fases do design (Schuh, 2006)

A História do design está dividida em grandes etapas como as resumidas no Quadro 1, as mesmas são: Precusores (1850 – 1907); Profissão do Design (1930 – 1945); novo pluralismo do Design (1950 – 1975); retorno do ornamentalismo (1975 – 1990) e o design de 1990 até à actualidade.

O Quadro 1 ilustra os movimentos e o contexto histórico que acompanharam cada uma das fases.

Movimentos / Contexto Histórico	Características
Precusores do design (1850 – 1907)	
Shakers , EUA (fim do século XVIII, século XIX, início século XX)	Comunidade que fabricava seus produtos para o seu próprio uso. Feitos com consciência e da melhor forma possível, com simplicidade e sem elementos supérfluos. Deveriam corresponder ao seu uso.

Revolução Industrial	Produção industrial dissociada das operações de concepção do projecto e das operações de fabricação
Arts and Crafts , Reino Unido (1860 – 1900)	Primeiro movimento opositor à industrialização. Critica a baixa qualidade dos produtos e atribui o retorno ao artesanato. Somente garantia beleza, temendo que a indústria o abolisse. Produções automatizadas reflectiam projectar objectos e o prazer de manufactura ao mesmo tempo: forma, função e decoração (a decoração origina sua reputação, necessária porque representa a expressão livre do artista e do artesão em relação à cultura da época).
Art Nouveau , França. Modernismo , Espanha (1890 – 1905)	Busca unidade entre diferentes artesanatos. Uma ornamentação baseada em formas da natureza. Expressivo na lapidação das atribuições do design, excesso de formas onduladas e temas bucólicos que dificultavam a industrialização do produto, atribuindo sua confecção entre o artesão e o designer. Intenção soviética de popularizar a arte.
Deutscher Werkbund , Alemanha (1907 – 1934)	Formaliza o profissional do design. Necessidade de uniformização, pela integração da arte e indústria. Escola de artes e ofícios que agrupa indústrias, artistas e artesãos (<i>Bauhaus</i>).
A profissão do design (1930 – 1945)	
Styling , EUA	Os <i>skin designers</i> preocupam-se em tornar o produtos mais atraente aos olhos do consumidor, seguindo o lema: “o feio não vende”.
Streamlining	Estilo aerodinâmico – processo do projecto completamente oposto ao do funcionalismo. Emergência do design gráfico.
O novo pluralismo do design (1950 – 1975)	
Design Racional	Internacionalização e organização da profissão. Na França – união dos artistas modernos em busca de “formas úteis”. Escola de ULM (<i>Hochschule für Gestaltung</i>), na Alemanha, continua o espírito da <i>Bauhaus</i> e defende um design racionalista. <i>Engineering Design</i> , EUA – concepção de produtos práticos.
Design de formas livres	Internacionalização da profissão do design gráfico. EUA: a <i>Pop Art</i> e a sua cultura maciça; <i>The Independent Group</i> . Inglaterra: renascimento do <i>crafts</i> ; livro: <i>Design for</i>

	<i>the Real World</i> (lançando o conceito de design social). Itália: movimentos <i>Radical Design</i> e <i>Archizoom</i> .
Formação Académica (Década de 60)	A diversidade do momento histórico internacional justifica a diversidade de currículos dos cursos de Design no mundo, cuja formação pode estar voltada às Artes ou à escola politécnica.
O retorno do ornamentalismo (1975 – 1990)	
Simbolismo	Estética chocante privilegia o simbolismo à funcionalidade.
Revival do artesanato	Estilo pós-moderno em torno de sentenças como o “menos é um furo”. Renascimento da ornamentação.
O design de 1990 até à actualidade	
Relação entre o design e a tecnologia	O designer pode trabalhar com o ambiente externo sem envolver a estrutura interna. Limites de produção minimizados. Progresso da electrónica. Formas orgânicas. Materiais sintéticos e inteligentes. Repercussões recentes da micro electrónica.
Globalização	Produto globalizado. Busca de identidade nacional. Linguagem universal. Design inclusivo. <i>Internet</i> e seus reflexos.
Importância do design para a competitividade	Exportação, inovação, proximidade à administração, ferramenta competitiva. Gestão do design, Design Estratégico. A forma segue a mensagem (função simbólica).
Excesso de oferta	Preocupação com o meio ambiente e causas sociais. Consciência do papel social e ecológico. Produtos personalizados. Diferenciação. Inovação.

Quadro 1: Fases do design (SCHUH, 2006)

Resultado indirecto da crise de 1929 nos EUA, a profissão de designer surge devidos aos industriais tornarem-se cientes do importante papel que a forma dos produtos podem representar no sucesso comercial.

Estes pioneiros, limitavam-se a redesenhar produtos já em mercado, desenvolvendo-lhe um estilo – *streamlining* – ou aerodinâmica que aplica o simbolismo das formas de aviação comercial a outros sectores industriais. Sinónimo de modernidade e dinamismo, a aerodinâmica fascinava o público devido às formas arredondadas dos objectos.

Por volta da década de 50 assiste-se à internacionalização da profissão de design gráfico, estruturando-se sobre os grandes escritórios de design e de grandes projectos, caso dos pictogramas para os Jogos Olímpicos.

Entendendo que a formação académica pode estar também voltada às artes, nessa mesma década *Bauhaus* e o *Styling* formam os primeiros “designers” (arquitectos e artistas), que alargam as suas influências artísticas para o domínio industrial e mercado internacional.

Durante a sua evolução houve a clara percepção de que o design definia em certos momentos, a cultura de um país ou região como o design alemão, italiano, americano. Através desta partilha e troca de informações, as diferenças foram-se diluindo, conduzindo a um produto internacionalmente aceite.

Actualmente, está-se a chegar a um equilíbrio, equilíbrio na busca de uma identidade nacional que saliente os aspectos fortes do país.

Como PAPANÉK (1995) defende, a função do designer é apresentar opções reais e significativas às pessoas, que lhes permitam interagir nas decisões de concepção permitindo a comunicação com designers e arquitectos na procura de soluções para os seus próprios problemas, dotando cada pessoa da capacidade de ser o seu próprio designer.

Nas capacidades e talentos inerentes a um designer incluem-se:

1. a aptidão para investigar, organizar e inovar;
2. o dom para descobrir as respostas adequadas aos problemas novos ou recém-surgidos;
3. a habilidade para testar estas respostas através da experimentação, de modelos computadorizados, funcionamento de protótipos ou séries de testes reais;
4. a prática para transmitir esses desenvolvimentos através de desenhos, modelos, simulações e estudos de viabilidade, em vídeo ou filme, bem como através de relatórios verbais ou escritos;
5. o talento para combinar as rigorosas considerações técnicas da forma criada com a preocupação dos factores sociais e humanos e da harmonia estética;
6. a sabedoria para prever as consequências ambientais, ecológicas, económicas e políticas provocadas pelo design;
7. a capacidade para trabalhar com pessoas de muitas culturas e áreas diferentes.

Designa-se *design* como tendo em consideração a ergonomia (ciência que estuda formas de se melhorar as condições dos trabalhadores no local de trabalho), a proxémica (estuda a relação entre indivíduo e seu ambiente) e a biónica (estuda os seres vivos ou semelhantes, para descobrir neles processos, técnicas e novos princípios aplicáveis à tecnologia, a iluminação e as técnicas de fabricação).

Atendendo a formação etimológica da palavra *design* esta tanto pode ser usado como substantivo ou verbo. Se atendermos os substantivos, forma e estrutura fundamental e o verbo projectar, detectamos a inerência ao mundo do design das palavras FORMA e PROJECTO. Citando BORBA e REYES, esta definição deixa que percebamos um outro sentido: como substantivo, é conspiração malévola, intenção, plano, meta e como verbo, tramar algo, fingir e proceder estrategicamente. Destas, deriva uma noção pouco reconhecida dentro da área do design, a de ESTRATÉGIA.

Design é uma palavra com um significado tão complexo e polémico, que se corre o risco de se ser impreciso ou defeituoso por se tratar de um sector tão vasto. Na língua portuguesa ainda não se conseguiu chegar a um termo que o traduzisse correctamente, resolvendo-se usar o termo original em inglês. Por isso, não nos limitaremos na tradução simplicista de definir design como projecto ou desenho.

Em Portugal, o Centro Português de Design define-o como:

“...associado a algo cultural, bonito ou apetecível, o design deve ser considerado como disciplina criadora de retorno, geradora ou potencializadora de melhorias na prática de valores intrínsecos, na funcionalidade ou acessibilidade de produtos e serviços” ainda segundo o mesmo *“...o Design procura responder a necessidades, resolver problemas, emocionar...”*

No entanto é mais do que isso, é como que a ferramenta da inovação, da competitividade das empresas, da sua estruturação de marcas e da inserção do país como produtor de imagens/bens reconhecidos no mundo (ANSOFF, 1977).

Na procura de um produto melhor, vem evoluindo como ferramenta estratégica das empresas, “a forma segue a função”: o que é projectado do ponto de vista funcional tem de agradar o público, tem de possuir uma forma agradável.

Actualmente assiste-se a uma crescente consciência do papel do design na área ecológica e social assim como no desenvolvimento das economias capitalistas, assumindo cada vez mais um factor estratégico.

Assim coloca-se ao designer a necessidade de possuir uma visão integral e global da forma como esta ferramenta pode ser usada no processo criativo, aliando estratégias e políticas a empresas/fornecedores junto do consumidor.

A capacidade do *design* torna-nos importantes em diversas formas da nossa existência enquanto espécie. Nenhuma outra criatura do planeta tem a mesma capacidade inovadora. Esta permite-nos construir a nossa habitação segundo o “nosso” desejo, de forma a não se conseguir distinguir civilização da natureza, dada a sua semelhança ou proximidade.

Somos o único animal “preso ao tempo” que comunica técnicas, ideias e conhecimentos adquiridos através de gerações e que tendemos a trazer significado e padrão a um mundo que parece arbitrário e confuso.

Design importa porque, combinada com a linguagem, permite definir o significado do ser humano colocando-nos num nível bem mais acima em relação ao trivial.

Em todo o ser humano existem necessidades fundamentais à compreensão da beleza, ordem, conveniência, simplicidade, inovação e antecipação. São estes anseios que os designers procuram satisfazer através do seu trabalho. Um designer é, no seu sentido mais lato, um ser humano que tenta atravessar a ponte estreita entre a ordem e o caos, a liberdade e o niilismo, entre realizações passadas e possibilidades futuras (PAPANEK, 1995).

Se a capacidade humana pode ser manifestada em tantas formas, como pode ser compreendida esta diversidade?

Segundo AVENDAÑO (2002), novos desafios para a competência do designer têm surgido nestes últimos anos, seja pelos componentes dados pela globalização que traz mudanças sociais, tecnológicas e económicas, que exigem a criação de novas estratégias nas empresas para se tornarem competitivas, ou pela velocidade com que a informação chega até nós através da Internet e outras tais. Então, perante isto, torna-se fundamental questionar em que medida estas mudanças interferirão com o design e na relação deste designer com o seu cliente ou empregador.

Actualmente, o designer necessita lidar não só com os processos de industrialização mas também com os processos económicos e culturais. Assim, deve conseguir antecipar-se aos desejos dos consumidores num processo contínuo e incremental de inovação e prospecção. Relacionado com isto, surge a noção estratégica de design (FASCIONI, 2005).

Pode-se entender o design estratégico como um conjunto bem articulado de comunicações expressas através expressões, sensações, aparências, mensagens, formas e aparências. Ou seja, tudo aquilo que irá reflectir à sua marca os valores e significados que geram identificação com o seu público (SILVA, 2005).

O design estratégico visa o aumento da competitividade das organizações sendo o gerador de competitividade a inovação, não só do ponto de vista do produto

mas também a partir de uma cadeia de valor que engloba etapas como, concepção, produção, comunicação e distribuição (RODA e KRUCKEN, 2004).

Assim, e como o *design* aproxima marcas e pessoas e como as pessoas se movem por emoções, mais do que nunca, o design é função e forma, acrescida de emoção estrategicamente planeada.

A vantagem concorrencial é muitas vezes conseguida através da oferta adicional aos contributos básicos do produto, de uma imagem (apresentação) que, por um lado reforce esses atributos desejados pelo consumidor e, por outro lado, inspire um nível estético e/ou transpareça uma comodidade motivadora.

Conforme PAPANEK (1995), dado a complexidade dos requisitos de um *design* apropriado, torna-se essencial o trabalho conjunto entre diferentes áreas da empresa. A necessidade dessa interacção torna-nos mais capazes de observar o mesmo problema segundo diversos pontos de vista, possibilitando também a detecção de lacunas existentes ou que poderão vir a existir.

De facto, os técnicos de *design* podem conduzir a que entre dois produtos com iguais atributos qualitativos e quantitativos, se estabeleça uma preferência crítica irreversível por parte do mercado.

Estes resultados gerados através do *design*, podem ser conseguidos sem aumento de custo significativo desde que o planeamento tecnológico do produto esteja desde logo dirigido para a sua implementação.

Se assim for, o Design tornar-se-á um factor-chave do sucesso, que conduz a uma vantagem crítica competitiva muito forte, uma vez que a imitação por parte de um concorrente pode ficar inviabilizada devido a barreiras à mobilidade tecnológica desse competidor (WEILL, 1995).

Estando presente em produtos e serviços, este factor tem uma dominância quase total em algumas indústrias em que o factor estético e de qualidade é assumido como critério decisório por parte do consumidor.

As mudanças ambientais no nosso frágil planeta são uma consequência daquilo que fazemos e dos instrumentos que utilizamos. Agora que as mudanças que provocamos são tão grandes e tão ameaçadoras, é imperativo que os designers contribuam para ajudarem a encontrar soluções (PAPANEK, 1995).

1.2. Design como factor competitivo

Cada vez mais o design está associado como factor diferenciador de produtos e serviços. Aspectos como identidade, qualidade e satisfação do cliente são condicionantes fundamentais para a manutenção e conquista de mercados. Estando este, excessivamente concentrado em produtos semelhantes, com a mesma tecnologia, preço, desempenho e características, acaba por resultar num sentimento de confusão por parte do consumidor que tem dificuldade em atribuir o devido valor e perceber as diferenças dos produtos.

Assim, cada vez mais, as empresas adoptam o design como maneira de diferenciar em relação aos concorrentes.

Seja nacional ou internacionalmente, todas as empresas competem por um espaço no desejo do consumidor. Para além de ser considerado como importante factor na conquista desse mesmo espaço, o design é considerado como alternativa para a redução de custos de produção, seja na racionalização de gastos ou mesmo no uso de diferentes matérias-primas que garantam o desempenho (VIEIRA, 2004).

Sendo actualmente e cada vez mais um dos factores para o sucesso das empresas e factor determinante na estratégia de marketing, planeamento e produção, esta integra-se cada vez mais desde o desenvolvimento de produtos e serviços até à sua comercialização. Para isto recorre a meios como optimização de custos, material promocional, padrões estéticos, identidade visual, fabricação e ergonomia.

Como forma a garantir competitividade ao produto e ao desenvolvimento da empresa, deve-se valorizar o design. Todavia, este deve ser um trabalho realizado por profissionais que sejam capacitados a adequar os recursos da empresa às necessidades de mercado e metas a alcançar.

Se por um lado, é certo que desenvolver um produto sem a colaboração de um designer pode tornar-se menos dispendioso para a empresa, por outro induz riscos maiores. Só apenas quando o produto é lançado no mercado é que se evidenciam as percepções dos clientes, caso a satisfação não satisfaça os clientes, estes não comprarão logo volumes de vendas não atingirão o valor proposto inicialmente, gerando naturalmente prejuízos para a empresa.

Aliando um bom profissional do design e os bons resultados que a empresa irá obter ao longo da vida útil do produto, os custos desse profissional serão facilmente absorvidos.

Segundo o CNI – Confederação Nacional de Indústrias, 75% das empresas que direccionaram recentemente investimentos na área do design, registaram aumentos nas suas vendas ainda que 41% dessas reduziram também os seus custos.

A título de exemplo, no Reino Unido, 65% das empresas convenceram-se que o design é uma ferramenta fundamental para o seu desempenho económico no futuro, todavia, 13% dessas possuem mecanismos de medição do retorno do investimento em design. (Design Council, 2005)

De forma a tornar a empresa competitiva, estratégias são adoptadas para lidar com as forças competitivas definidas por Porter (1989): rivalidade entre concorrentes, entradas de novos concorrentes, ameaça dos produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores. Como método para lidar com estas forças competitivas, estratégias como liderança no custo, diferenciação e segmentação são formas do design se incorporar nas práticas da empresa.



Figura 2: Design e Vantagem Competitiva (Schuh, 2006)

Como estratégias competitivas em serviços Michael Porter sustenta convincentemente que existem três estratégias competitivas genéricas:

- Liderança Global nos Custos

Uma estratégia de liderança global nos custos requer instalações com eficiência de escala, rígido controle sobre custos e despesas gerais, e frequentemente, tecnologia inovadora. Possuir uma posição de baixo custo proporciona uma defesa contra a concorrência, pois competidores menos eficientes sofrerão primeiro com as pressões competitivas. Implantar uma estratégia de baixo custo requer fortes investimentos em equipamentos de última geração, preços agressivos e perdas iniciais para conquistar quota de mercado. Como caso de sucesso neste tipo de estratégia temos a McDonald's, Wal-Mart e Federal Express. (Fitzsimmons, 2000)

- Diferenciação

A essência da estratégia de diferenciação reside na criação de um serviço que é percebido como sendo único. Abordagens para diferenciação podem adquirir várias formas: imagem de marca (exemplo, os arcos dourados da McDonald's), tecnologia (a rede de fibras ópticas da Sprint), características (os serviços de viagem completos do American Express), o serviço ao cliente (a reputação da Nordstrom entre as lojas de departamentos), rede de distribuição (a presença da imobiliária Century21 em todo o território dos Estados Unidos) e outras dimensões. A estratégia de diferenciação não ignora custos mas a sua característica nuclear consiste em criar lealdade do cliente. A diferenciação tem algum custo e esse depende do que o cliente está disposto a pagar. (Fitzsimmons, 2000)

- Segmentação

A estratégia de segmentação é elaborada segundo a ideia de satisfazer um nicho de mercado tão bem quanto as necessidades específicas dos clientes. A estratégia de focalização reside na premissa de que a empresa pode servir o seu mercado alvo de maneira mais eficaz e/ou eficiente do que outras empresas que focalizam-se num nicho amplo de mercado. Como resultado, a empresa consegue diferenciação neste mercado menos abrangente por conhecer melhor as necessidades dos clientes e/ou pelo menos custos. (Fitzsimmons, 2000)

1.3 Design Estratégico

“Na Sony, supomos que todos os produtos dos nossos concorrentes terão basicamente a mesma tecnologia, o mesmo preço, o mesmo desempenho e as mesmas características. O design é a única coisa que diferencia um produto no mercado.”

Norio Ohga, Presidente e CEO, Sony

Tal como Norio Ohga refere, o design torna os produtos diferenciáveis. Sendo estratégico, o design toma significado quando a sua principal função é desenvolver correctamente o produto – eficácia em todo o processo de design e não somente no seu desenvolvimento – eficiência no processo de design.

Neste tipo de design, a forma segue fundamentalmente a função de comunicar. Torna-se fundamental, que os consumidores percepcionem os benefícios dos produtos, sejam esses oferecidos por funções estéticas, práticas ou simbólicas. Assim, a forma segue a mensagem.

Através da dualidade inovação/diferenciação, o design estimula o consumidor a tornar-se fiel ao produto.

Actualmente como forma a sobreviver às rápidas mudanças do ambiente global, produtos e serviços necessitam não apenas de se anteciparem às mudanças mas acima de tudo de as conduzirem.

Muitos progressos na estratégia de design tem havido ao longo dos anos acompanhando o rápido crescimento da competição do mercado global com rápidos ciclos de produtos, Design Estratégico tem vindo a ser e estar num patamar cada vez mais importante para as organizações.

Segundo Sanchez (1995), Design Estratégico entende-se como “forma de actuação do profissional, direccionada para a gestão do design nas empresas, ou seja, ocupando-se da orientação da política do design, apoiado por análise de factores internos e externos às empresas, num nível hierárquico mais alto dentro destas e desde as primeiras fases do desenvolvimento de produtos”.

Design Estratégico é a fusão das metas organizacionais com todo o aspecto do processo do design. A função do Design Estratégico não é ser bonito, agradável ou fácil de usar mas sim ajudar a organização a atingir os seus objectivos.

As tendências do design são obviamente importantes pois reflectem-se numa nova inspiração e/ou novas técnicas todavia a implementação destas precisam de ser inteligentemente implementadas e orientadas para a empresa. Como exemplo disto temos um site da Web de promoção para um jogo de computador que deve caracterizar gráficos e estilos que retratam um tacto específico e estilo; o estético é muito importante aqui. (Dmitry Fadeyev, 2008)

Segundo o mesmo, seis etapas são fundamentais numa implementação do Design Estratégico – 1. Estabelecer as metas; 2. Identificar público-alvo; 3. Determinar imagem de marca; 4. Como conduzir às metas orientadas; 5. Avaliar resultados e 6. Kaizen.

1. Estabelecer as metas

Este dever ser o primeiro passo, definir metas e objectivos. Caso ainda não esteja claramente definido, os passos seguintes não deverão iniciar-se. Metas claramente definidas são essenciais de forma a obter sucesso.

2. Identificar público-alvo

Para quem me direcciono? Características como idade, sexo, profissão ou competências técnicas definirão o meu nicho de mercado alvo.

3. Determinar imagem de marca

Esta deve ser implementada consoante a imagem que se quer transmitir para o público. Tudo tem uma marca, mesmo que não se venda um produto ou serviço – por exemplo, num blog, a forma como o criador o desenvolveu deixou o seu toque, a sua impressão.

4. Como conduzir às metas orientadas

Independentemente das metas traçadas, que poderão variar ou não no decurso do tempo, algo deve permanecer imutável: a estratégia. Como forma de alcançar as metas, orientação e focalização de todos os elementos do design devem estar orientados para tal.

5. Avaliar resultados

Após pensar e desenvolver é altura de se avaliar o impacto do novo design no sucesso dos resultados. Como forma de avaliação, pode-se recorrer à interacção com o possível cliente final, de forma a perceber-se se é esse o caminho a seguir. Neste dever-se-á avaliar os resultados no geral e não cada

ideia individualizada. A informação poderá ser usada de forma a avaliar o actual impacto e também o futuro pois saber-se-á como reagirão os clientes às mudanças.

6. Kaizen

Esta filosofia japonesa visa a melhoria contínua. No design também se desenvolverá algo segundo Kaizen pois constantemente introduzir-se-á novas alterações de forma a melhorar o produto final. Aplicando pequenas modificações no produto ao longo do tempo chegar-se-á ao produto mais funcional possível.

PORTER (1989) refere que o objectivo de uma estratégia é tornar uma empresa mais competitiva destacando-se relativamente aos concorrentes e consumidores. GIMENO (2000, pág. 24) considera que uma empresa pode implementar o design como instrumento competitivo desenvolvendo novos produtos que vão ao encontro das necessidades de mercado. Produtos esses que podem ser criados a partir do seu conceito de forma a serem instrumentos de comunicação e de estratégia da empresa. Atendendo este aspecto, o design pode ser usado em consonância com os objectivos de competitividade, desenvolvendo estratégias próprias para encontrar o seu segmento e atingir seus objectivos com sucesso. (SILVA, 2005)

1.4. Gestão do Design

Segundo Roda (2004), entende-se Gestão do Design como a coordenação e organização de todas as actividades de design baseada nos objectivos e valores da empresa. É da sua responsabilidade, conceber produtos que satisfaçam o consumidor, sejam competitivos no mercado dentro dos padrões delimitados (tempo e recursos) incorporando simultaneamente os objectivos da empresa.

Design associado a qualidade e estratégia é algo que deve fazer parte da missão e premissas básicas das empresas.

De acordo com Borja de Mozota (2002), as actividades de gestão e de design estão bastante próximas e interligadas pois definem-se como actividades criativas de coordenação e de solução de problemas, que obedecem um processo sistemático, ordenado e lógico. Dessa forma, design e gestão reportam-se a sistemas estratégicos que visam um processo decisório.

Roda (2004) defende que Gestão do Design interliga-se nos processos operativos – realização concretas dos trabalhos a realizar – e nos processos estratégicos – definição dos objectivos.

Na medida que a Gestão do Design interage com outras áreas da empresa, a actividade do designer é definida como coordenadora, entendendo a criação e tomada de decisões dentro de um contexto partilhado com outras áreas, coordenando a contribuição de outras áreas.

Design Council (2005) refuta que *“no plano empresarial, proporcionando condições e meios adequados, a gestão do design procura criar uma organização e um clima favoráveis ao nascimento de novos produtos”*.

Pelo conhecimento e gestão das dinâmicas de criatividade – motivação, construção e rompimento de ligações, avaliação e curiosidade e medo – aumenta-se as oportunidades dos designers criarem novos produtos realmente valiosos. (Harriman e Mauzy, 2003)

- Motivação
 - Intrínseca (Força de Vontade, motivação);
 - Extrínseca (Mediante bónus; recompensa);
- Construção e Rompimento de Ligações
 - Decisões consoante aquilo em que acredita e se recorda; ideologia;
- Avaliação
 - Análise das ideias que poderão ser válidas ou não pela empresa. Normalmente a resistência à mudança é enorme;
- Curiosidade e medo
 - Explora possibilidades desconhecidas;
 - Reduz a exposição ao risco.

Como factor fundamental e decisivo no mercado competitivo, identidade é o que as empresas procuram visando o sucesso estando depende do conhecimento de mercado.

Para Avendaño (2002), Gestão do Design:

“é o conjunto de actividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design que comparecem tanto na actividade de consultoria externa como no âmbito da

organização empresarial, interagindo com os sectores responsáveis da produção, da programação económico-financeira e da comercialização, com a finalidade de permitir uma participação activa do design nas decisões dos produtos”.

Mediante isto, o design está posicionado num amplo campo de responsabilidades dentro da empresa, focando o aspecto da gestão da sua complexidade na formulação e execução de estratégias.

Assim, a Gestão do Design está enfatizada como forma de pensamento e acção sendo necessário promover um conjunto de competências e expectativas dentro das organizações.

Como Raymond Turner (2002) defende “*design management is a commercial imperative*”. Existe uma ligação irrefutável entre rentabilidade de uma empresa e sua reputação de mercado. Reputação essa que definida e moldada segundo a experiência que os consumidores possuem da empresa. Essas experiências baseiam-se no uso dos produtos e/ou serviços da mesma.

Os consumidores tem a expectativa da funcionalidade de produto, assim, design deve ser tratado como um recurso extremamente eficiente que se molda aos gostos dos clientes, afectando directamente reputação e rentabilidade da empresa.

1.5. Valor do Design

Para PINTO E CASTRO (2009) cada vez mais, e especialmente em pleno século XXI, a capacidade de criar valor se encontra estreitamente relacionada com o investimento em activos intangíveis como a propriedade intelectual, as competências dos colaboradores, as estruturas organizacionais ou o relacionamento com os clientes.

Segundo algumas estimativas, a contribuição desses activos para o valor das empresas situar-se-á actualmente entre os 60 e os 80%. Torna-se por isso indispensável um conhecimento rigoroso do que elas fazem nessas áreas.

Curiosamente, os relatórios anuais contêm pouquíssima informação a esse respeito. Argumentando-se que basear a avaliação de uma empresa no seu investimento em intangíveis equivale a valorizá-la pelos seus custos, quando, afinal, o que interessa não é o que se gasta, mas o proveito que se retira do investimento.

Pesquisas internacionais indicam que:

- **Na Comercialização** Cada dólar investido em design retornar-se-á em cinco dólares;

- **Na Produção** Apenas 15% do custo final de um produto é referente ao desenvolvimento do projecto de design. Os restantes 85% são gastos com a produção propriamente dita. (Cartilha de Design)

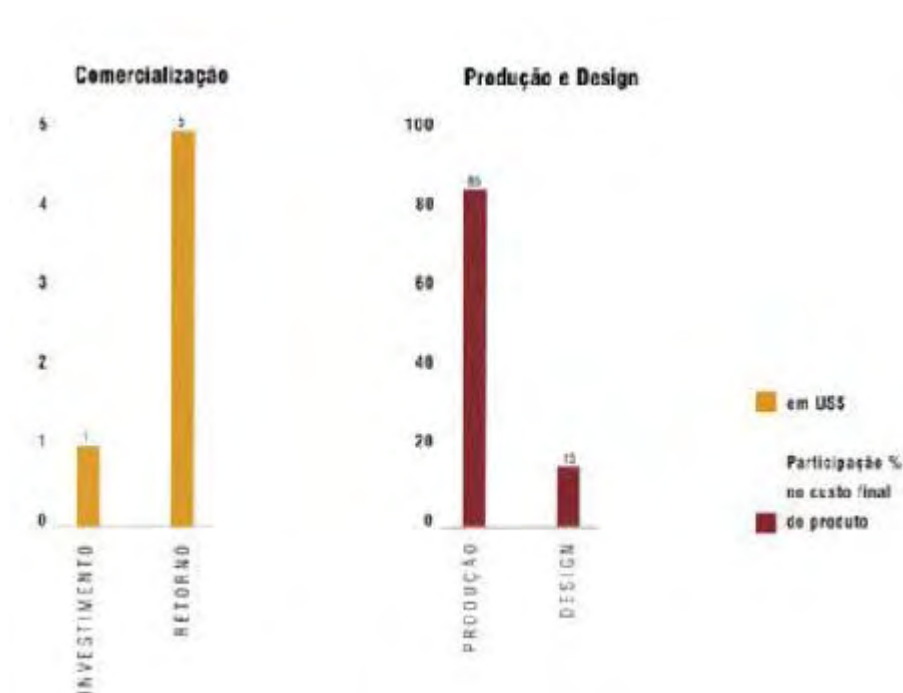


Figura 3: Investimento/Retorno do Design e sua participação no custo final do produto. (Cartilha do Design)

Ainda segundo o mesmo, “a agregação de valor, ou seja, o aumento de valor dos produtos, é decorrente, entre outros, do bom uso da criatividade e do conhecimento técnico. O resultado é a inovação, que é o ingrediente essencial da competitividade.”

Como bom exemplo desta agregação de valor está a mundialmente conhecida garrafa de Coca-Cola. Desenvolvida no início do século, esta era confortável de segurar o que se tornava numa característica inovadora para a época. Todavia, a empresa detectou outra característica na garrafa, mesmo quando caía e se quebrava, os pedaços da mesma ainda eram identificados como sendo de uma garrafa de Coca-Cola. Assim, mesmo depois de quebrada continuava a ser instrumento de marketing.

A associação do sector cultural ao criativo surgiu pela primeira vez documentada num estudo encomendado pela Direcção-Geral da Educação e Cultura da Comissão Europeia, com o objectivo de enquadrar a importância do sector e avaliar o desempenho económico das indústrias culturais e criativas nos diversos países da União Europeia. “A Economia da Cultura na Europa” (2006) é um estudo inovador que relevava, pela primeira vez, um impacto económico do sector cultural e criativo no PIB – Produto Interno Bruto - europeu de 2,6%, correspondendo a um volume de negócios de 636.146 milhões de euros e uma taxa de emprego de 2,5% (ou de 3,1% se aqui for incluído o turismo cultural).

No “Creative Economy Report 2008” das Nações Unidas, o sector cultural e criativo, que integra artistas independentes, PME e grandes multinacionais representava em 2005, 3,4% do comércio mundial. Na União Europeia, as indústrias criativas terão crescido a uma taxa média anual de 12,3%. E fala-se de uma verdadeira indústria impulsionadora da economia, que influencia áreas tão diversas, como a valorização do património, a requalificação urbana e a internacionalização dos países.

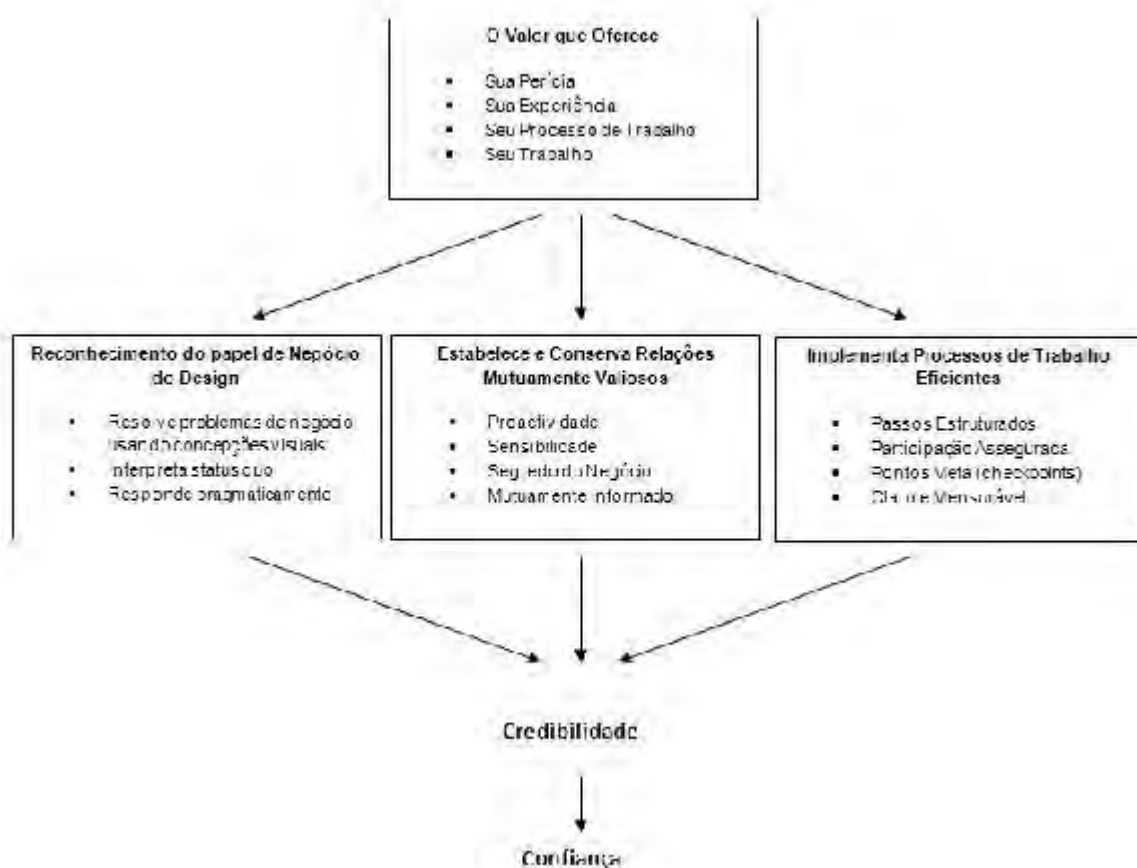
Mesmo em Portugal, país em que a despesa pública com a cultura atingiu um máximo de 305,6 milhões de euros em 2002 – valor que desde então tem vindo a decrescer representando em 2008, 0,44% do Orçamento Geral do Estado – o sector cultural e criativo tem um contributo de 1,4% para o PIB correspondendo a um volume de negócios de 6.358 milhões de euros e a uma taxa de emprego de 1,4% (ou 2,3% se incluído o turismo cultural), totalizando perto de 116 mil empregos. Valor que tem, de resto, vindo a registar taxas de crescimento acima dos 10%, ainda de acordo com o referido estudo. E, se comparado com outras indústrias, o seu impacto no PIB é superior, quer ao da indústria química (0,8%), quer das TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação - (0,5%), sendo o terceiro maior sector em Portugal, a seguir aos produtos alimentares e têxteis.

Não se estranha por isso que se tenha assistido no último ano ao surgimento, em Portugal, de movimentos de dinamização das indústrias criativas no seio institucional e empresarial, como sejam o Prémio Nacional criado pela Unicer, a criação da ADDICT – Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas ou o projecto “Clusters Urbanos Criativos: Desafios e Oportunidades”, uma cimeira organizada pelo município de Óbidos.

A ligação à cultura tradicional, que compreende artes tradicionais como o teatro e a dança, e o sector criativo da moda, design, arquitectura ou publicidade é, portanto, recente. O princípio fundador desta nova lógica é o facto do sector criativo usar como principal input a cultura produzida por aquele. Crêem, ainda, os mais entusiastas – que

os mais críticos olham como *marketeers* – que ao pôr em contacto as duas áreas melhor se afirmará o valor económico da cultura.

Peter Phillips, Consultor de Design Estratégico e Identidade Corporativa e um dos gurus mundiais na área por forma a auxiliar designers e gestores de design na busca de credibilidade e confiança, defende o desenvolvimento de um plano de acção pessoal e adaptado a cada caso. Assim ele desenvolveu o seguinte modelo, constituído pelos seguintes passos críticos: (TURNER, RAYMOND, 2002)



Ponto Crítico n.º 1 – O Valor que Oferece

Este é provavelmente o aspecto mais crítico do modelo. Aqui torna-se fundamental, designers e gestores de design estarem articulados acerca do real valor do design para a empresa. Existem dois “tuas” nisto tudo – a tua personalidade e a tua função colectiva de design. Por forma a ser reconhecida e credível como competência chave, design necessita demonstrar-se como angariadora de valor estratégico para o sucesso da empresa. Peter Phillips recomenda a necessidade de uma filosofia de design e processos na empresa. Designers precisam de comunicar seus valores de forma que seja compreensível a todos.

Ponto Crítico n.º 2 – Reconhecimento do papel de Negócio do Design

Design é essencial basicamente para todos os negócios. Torna-se impossível separar design de comunicação do design funcional se o objectivo é o sucesso. Design não deve ser tratado como “uma mal necessário” mas como ferramenta estratégica com fim a um objectivo da empresa, o lucro.

Comunicação entre designers e gestores do design torna-se vital de forma a quantificar as contribuições do design para a “saúde” da empresa e seus lucros.

Ponto Crítico n.º 3 – Estabelece e Conserva Relações Mutuamente Valiosas

Aqui defende-se a formação de alianças e parcerias com outras empresas por forma a tornar-se mais capaz e competitiva. A estrutura de suporte para a função do design deve ser desenvolvida como um todo e não independentemente.

Design precisa ser uma parte real de outros grupos, não apenas um serviço independente. Se design é uma competência chave da empresa, deve ser tratado e desejado como tal por forma ser possível ser competente e eficaz para todos e em todo o lugar da organização.

Ponto Crítico n.º 4 – Implementa Processos de Trabalho Eficientes

Este último é tido como incómodo para muitos designers. Constantemente Peter Phillips ouvia designers comentando “....esta gente não percebe nada de design. Se os deixo falar muito, eles implementarão o que acham bem em vez do que é bom design.” Assim Peter Phillips entende que torna-se muito fácil às pessoas ficarem frustradas e até furiosas quando cada um “faz” o seu design. O importante é que elas fazem assim, porque em primeiro lugar vêem como um serviço e porque não sabem o que realmente vêem (ou entendem) do que realmente é pretendido. Torna-se fundamental “trabalhar com” e não “trabalhar para”.

Mediante estes pontos denominados críticos, é possível tornar o design credível e de confiança para a organização, designers necessitam de comunicar segundo novas e diferenciadas formas. Necessitam também articular o valor do design de forma clara e simples pois o design por si só não acrescenta valor. Um desenvolvimento proactivo de parcerias e alianças para a organização deve ser alcançado. Finalmente, design precisa ser uma estratégia parceira de negócio, trabalhando com pessoas e não para pessoas. Para Peter Phillips se as organizações conseguirem esta abordagem, não só relançarão o design como será parte fulcral da mesma.

2. Contexto Actual em Portugal

Segundo dados do AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal - uma das características mais importantes da estrutura da economia portuguesa nas últimas décadas é o crescente domínio do sector dos serviços, à semelhança, aliás dos seus parceiros europeus. Em 2007, a agricultura, silvicultura e pescas representaram apenas 2,5% do VAB – Valor Acrescentado Bruto (contra 24% em 1960) e 11,6% do emprego, enquanto a indústria, construção, energia e água corresponderam a 28,3% do VAB e 30,5% do emprego. Os serviços, contribuíram com 69,2% para o VAB e representaram 57,9% do emprego.

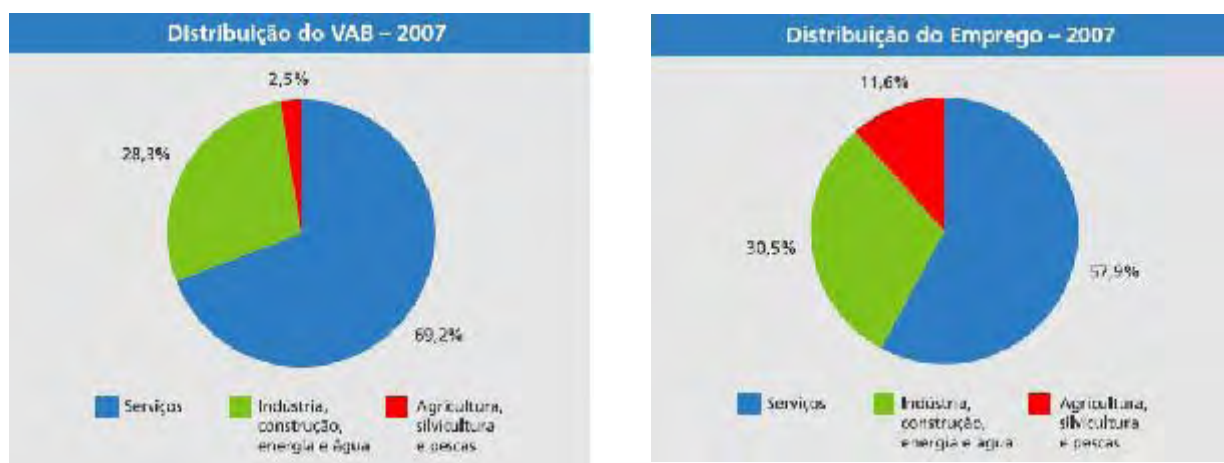


Figura 4: Distribuição do Valor Acrescentado Bruto e do Emprego - 2007 (INE – Instituto Nacional de Estatística)

Em 2007, as Actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas – Secção K da CAE (Rev.2.1), concentraram mais de 20% das unidades empresariais não financeiras de Portugal, representando ainda 16,5% do pessoal ao serviço e cerca de 9% do volume de negócios do total da economia.

O contributo desse sector de actividade para o total da economia tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos, já que o tecido empresarial desta área tem revelado um acentuado dinamismo mesmo em fases de ténue crescimento económico. Analisando os dados de 2006 e 2007, verifica-se que os três indicadores referidos, relativos às Actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas, apresentaram taxas de evolução significativamente superiores quando comparadas com as mesmas taxas para o total da economia. (INE – 2007)

Serviços Prestados às Empresas									
	Nº empresas			Nº de pessoas ao serviço			Volume de negócios		
	2005	2007	Taxa de variação	2005	2007	Taxa de variação	2005	2007	Taxa de variação
Total da economia	1 085 435	1 105 085	1,8%	3 738 983	3 850 593	3,0%	331 631 798	353 261 544	6,5%
Actividades imobiliárias, alugueres e Serviços prestados às empresas	223 549	230 412	3,1%	606 612	634 952	4,7%	28 910 515	31 446 791	9,2%

Quadro 2: Serviços Prestados às Empresas – 2007 (INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas - SCIE)

Esse dinamismo reflectiu-se no constante crescimento do número de empresas, embora tal crescimento tenha sido suportado, fundamentalmente, pelo surgimento de elevado número de pequenas e médias unidades.

Sendo a Consultoria de Design que interessa abordar neste contexto, incidirei o foco desta análise nessas áreas separadamente (Serviços Prestados às Empresas e Design).

Numa breve análise aos dados de 2007, constata-se que no conjunto das áreas inquiridas dos Serviços prestados às empresas, existiam 45 565 unidades empresariais e 264 314 trabalhadores. Estes valores, face ao total da economia, corresponderam a uma percentagem de 4,1%, no que se refere às empresas observadas e a cerca de 7% no caso do pessoal ao serviço. Quanto ao volume de negócios, o seu valor aproximou-se dos 4% do total do sector empresarial. Já no que diz respeito ao total dos Serviços prestados às empresas, as áreas observadas representaram 19,8% das empresas, 41,6% do pessoal ao serviço e 42,6% no caso do volume de negócios. (INE – 2007)

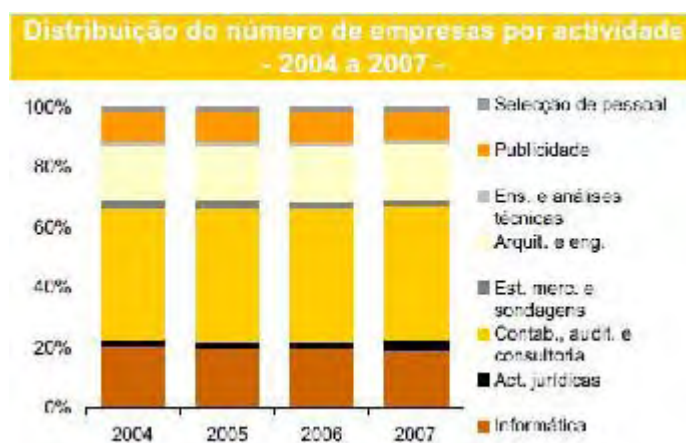


Figura 5: Distribuição do número de empresas por actividade – 2004 a 2007 (INE, Inquérito aos Serviços prestados às empresas)

Das 45 565 unidades que constituíram o total de empresas observadas em 2007, a maior concentração verificou-se nas actividades de Contabilidade, auditoria e consultoria, reflectindo 44% do total, e cuja preponderância se manteve durante todo o período de 2004 a 2007.

As actividades de Informática foram as que apresentaram a segunda maior proporção no número de empresas, embora esse peso tenha decrescido ligeiramente entre 2004 e 2007. Por outro lado, as unidades empresariais ligadas à Arquitectura e engenharia, vêm assumindo uma importância crescente, tendo representado em 2007, mais de 18% do total de empresas observadas. (INE – 2007)

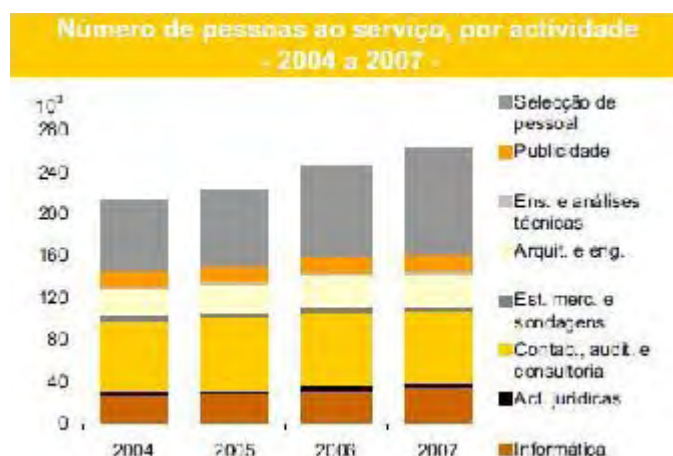


Figura 6: Número de pessoas ao serviço, por actividade – 2004 a 2007 (INE, Inquérito aos Serviços prestados às empresas)

No ano 2007, dos 264 314 trabalhadores ao serviço nas áreas de actividade observadas, a maior percentagem pertenceu à Selecção e colocação de pessoal, cujo valor correspondeu aproximadamente a 39% do total. Esta actividade foi também a que, para o período 2004 – 2007, apresentou a mais elevada taxa média de crescimento anual, atingindo o valor de 15,4%, seguida pelas Actividades jurídicas (13,8%). No conjunto dos serviços em análise, refira-se que para o número de pessoas ao serviço, entre 2004 e 2007, a média de crescimento anual foi de 7,5%.

Entre 2004 e 2007, o total de volume de negócios teve um acréscimo de 2 431 milhões de euros, correspondendo a uma subida de 22,1%. Para este valor contribuíram fundamentalmente as áreas da Contabilidade, auditoria e consultoria, cujo volume de negócios gerado no âmbito destas actividades aumentou 16,5% durante o mesmo período. O domínio da informática veio assumindo uma importância crescente na composição deste agregado, com uma taxa média de crescimento anual de 12,7%, constituindo um dos valores mais elevados, apenas ultrapassado pelo das actividades relacionadas com a Selecção e colocação de pessoal (14,8%).

Em termos de partição deste agregado económico pelas várias actividades, constata-se que ao longo de todo o período, quase 70% do volume de negócios foi gerado apenas por três áreas: Contabilidade, auditoria e consultoria, Informática e Publicidade. (INE – 2007)

Evolução do volume de negócios, por actividade - 2004 a 2007 -					
	Volume de negócios				Unidade: 10 ⁶ €
	2004	2005	2006	2007	Tx. média
Informática	2 113 205	2 300 386	2 792 427	3 028 880	12,7%
Actividades jurídicas	308 802	343 084	388 824	423 846	11,4%
Contabilidade, auditoria e consultoria	3 275 472	3 765 878	3 665 358	3 816 054	5,2%
Estudos de mercado e sondagens de opinião	179 360	197 490	211 055	217 546	6,7%
Arquitectura e engenharia	1 867 779	2 075 302	1 949 059	2 078 531	3,6%
Ensaios e análises técnicas	198 013	213 160	232 773	238 204	6,4%
Publicidade	2 252 120	2 155 909	2 261 572	2 414 297	2,3%
Selecção e colocação de pessoal	792 054	858 572	1 029 215	1 198 493	14,8%
Total das actividades inquiridas	10 984 805	11 912 792	12 528 333	13 415 733	6,9%

Quadro 3: Evolução do volume de negócios – 2004 a 2007 (INE, Inquérito aos Serviços prestados às empresas)

De salientar que cerca de 79% do valor gerado pela prestação de serviços, foi facturado na região de Lisboa, enquanto que o peso conjunto do Algarve e do Alentejo se situou abaixo dos 3% do total.

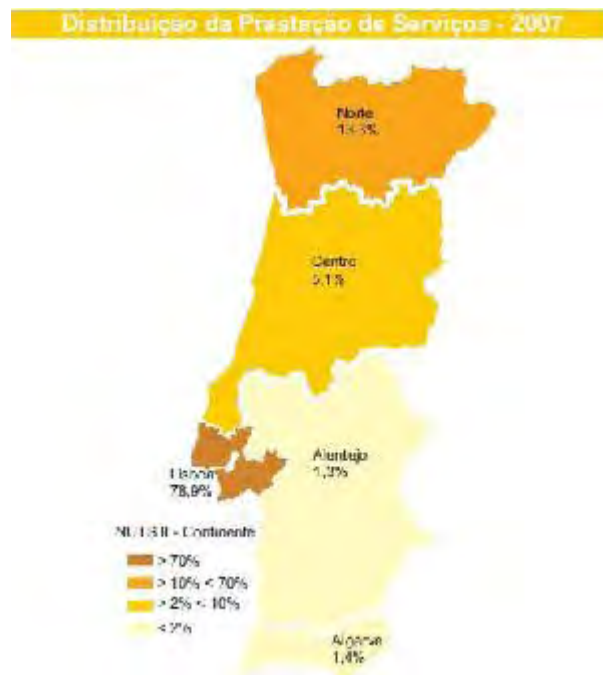


Figura 7: Distribuição da Prestação de Serviços – 2007 (INE, Inquérito aos Serviços prestados às empresas)

Para além de uma maior incidência dos serviços na actividade económica, registou-se uma alteração significativa no padrão de especialização da indústria transformadora que passou a apresentar características mais modernas saindo da dependência de actividades industriais tradicionais para uma situação em que novos sectores, com maior incorporação tecnológica, ganharam peso e uma dinâmica de crescimento, salientando-se o dos automóveis e componentes, da electrónica, farmacêutico e das novas tecnologias. Ainda nos serviços, refira-se a importância da posição geográfica de Portugal, usufruindo do clima mediterrâneo, moderado pela influência do Atlântico, bem como o significado da imensa costa portuguesa, que apoia uma relevante indústria turística. (AICEP)

2.1. Contabilidade, auditoria e consultoria

Em termos de prestação de serviços, a Contabilidade, auditoria e consultoria teve na Consultoria de negócios e de gestão a sua componente mais importante, com um contributo, em 2007, de 39% do total. Os serviços de Contabilidade e auditoria pesaram 26% no total da prestação de serviços. (INE – 2007)



Figura 8: Distribuição da Prestação de Serviços, por produto Contabilidade, auditoria e consultoria – 2007 (INE, Inquérito aos Serviços prestados às empresas)

A Consultoria para os negócios e a gestão distribuiu-se por vários tipos de serviços específicos, dos quais sobressaíram, em 2007, a Consultoria estratégica (24%), a Gestão dos processos empresariais (23%) e a Consultoria de gestão relacionada com as cadeias de fornecimento (19%).

2.2. Publicidade

Os serviços de publicidade, área que o design incorpora, apresentaram em 2007 um montante na prestação de serviços de 2 277 milhões de euros, constituindo a gestão de suportes publicitários quase 52% do total. A maior parte deste valor correspondeu aos suportes publicitários vendidos na televisão (21% do total), mas os outdoors (12%) e a imprensa (9%) também representaram uma parte importante dos serviços de publicidade.



Figura 9: Distribuição da Prestação de Serviços, por produto Publicidade – 2007 (INE, Inquérito aos Serviços prestados às empresas)

Os serviços prestados por agências de publicidade contribuíram para um valor correspondente a 39% do total dos serviços de publicidade. (INE – 2007)

Segundo a tabela seguinte relativa a 2004 e 2005, percepção-se que a área obteve um decréscimo no seu volume de facturação de sensivelmente 32,3%. Esta reporta-se a 2004 e 2005 por falta de dados mais recentes.

Repartição da prestação de serviços, por área de negócios, segundo a actividade principal da empresa		
- Publicidade -		
2004 e 2005		
Unidade: 10 ² €		
Serviços prestados	Actividade económica (CAE Rev. 2.1)	
	7da	
	Publicidade	
Total da prestação de serviços	2004	2 112 016
	2005	2 085 075
	2006	2 106 279
	2007	2 276 884
Prestação de serviços de comunicação	2004	937 015
	2005	1 096 513
Campanhas de publicidade em meios tradicionais (Tv, rádio, imprensa, painéis, exteriores, cinema)	2004	507 731
	2005	634 832
Campanhas de marketing relacional (mailings, internet, outros)	2004	28 194
	2005	47 987
Ações no ponto de venda	2004	29 676
	2005	63 164
Ações de relações públicas e de relações com a imprensa	2004	42 593
	2005	857
Design	2004	203 062
	2005	141 383
Multimédia	2004	7 124
	2005	4 330
Eventos	2004	41 546
	2005	47 229
Outras ações	2004	71 288
	2005	101 723

Quadro 4: Repartição da Prestação de Serviços, Publicidade – 2004 e 2005 (INE, Inquérito aos Serviços prestados às empresas)

Estando as empresas mais restringidas segundo orçamentos mais limitados, vêem-se na obrigação de assumir um rigoroso controlo dos gastos exercendo inevitavelmente cortes no investimento. Estes cortes orçamentais incidem-se maioritariamente nos capitais intangíveis das empresas, em prol da sustentação económica e na tentativa de suspender as iniciativas de investimento em capital

identitário e organizacional. Assim sendo, capital intangível abrange a área criativa da empresa, mais especificamente, o design.

Sendo reconhecida como uma poderosa ferramenta de potenciação e distinção, o design em condições de vulnerabilidade de mercado, melhora em variadas dimensões a performance global da empresa.

Estando as empresas a atravessar uma altura de desinvestimento nas componentes criativas, visando a redução de custos, o Chefe Executivo da *American Express*, Ken Chenaul assim como Craig Barret, da *Intel*, defendem que o investimento em design deverá ser realizado não só em alturas de vitalidade económica mas também em tempos de crise, devendo nesta última ainda ser maior esse mesmo investimento: “*Quando os tempos são difíceis, dinamismo e vitalidade são as chaves para o sucesso*”.

Perante tempos economicamente menos favoráveis, as companhias, independentemente da sua área ou dimensão, deverão realizar um investimento consciente em componentes criativas. Inovação poderá encaminhar a empresa e seus produtos de um nível de estagnação a um nível dinâmico, forte e consistentemente estruturado e economicamente viável. Esta aposta poder-se-á traduzir na diferença entre sucesso e fracasso. (Paleta de Ideias)

3. Caso de Estudo

O Caso de Estudo deste trabalho focalizar-se-á na X Consultores, PME localizada em Aveiro e local onde desenvolvi o meu estágio curricular mais precisamente na área de Projectos & Investimentos.

3.1 X Consultores

“O futuro do nosso país está, claramente, dependente dos níveis de produtividade e de competitividade desta esmagadora maioria das empresas”

Ludgero Marques

A X Consultores é uma sociedade por quotas (a participação de cada sócio na sociedade chama-se quota) que oferece serviços de consultoria (sector terciário).

Atendendo ao seu número de trabalhadores e ao volume de negócios denomina-se como uma pequena e média empresa (PME).

Trata-se de uma empresa com fim lucrativo pois ao prestar serviços, espera um pagamento por esse serviço.

3.1.1 História

“A X possui mais de 25 anos de experiência de trabalho efectivo com o tecido empresarial português...”

X Consultores

A X Consultores surgiu da actividade desenvolvida durante mais de 25 anos por um conjunto de economistas que, trabalhando inicialmente em regime de tempo parcial em acumulação com lugares de gestão em empresas industriais e comerciais, foram desenvolvendo as suas actividades na área da consultoria.

O seu sócio principal, conhecedor profundo de tecido industrial português, designadamente na região centro do país, apercebeu-se ao longo dos 25 anos de actividade junto de empresas industriais, das reais lacunas que estas tinham em recursos materiais e sobretudo humanos. Sendo a região centro uma zona de forte

crescimento e concentração industrial e predominantemente povoada das PME's com uma estrutura económico-financeira “aparentemente” equilibrada, a X Consultores tem frutificado muito mais na base de oportunidades de mercado de carácter conjuntural do que de uma gestão adequada.

O desafio colocado às PME's inerente à integração de Portugal na Comunidade Económica Europeia em 1986, e o alargamento previsto da União Europeia para 2004 e 2007, que suscitará a instalação dum mercado potencial composto por 500 milhões de consumidores, virá, sem dúvida, realçar a necessidade de uma nova filosofia empresarial fortemente alicerçada no conhecimento, na competência na formação dos recursos, numa gestão perspectivada para o futuro (estratégia) e com suporte na inovação e nas mais modernas tecnologias de produção, informação e comunicação, para se poderem inserir devidamente na conjuntura económica do novo milénio.

É neste contexto que a actividade de X Consultores se tem desenvolvido, apoiando as empresas nas suas áreas de gestão, elaborando estudos diversos de viabilidade técnica e económica de investimento e formação profissional, implementando sistema de gestão funcionais, promovendo a competitividade, a produtividade, o rendimento e o lucro.

3.1.2 Missão e Valores

“A missão consiste numa declaração escrita que traduz os ideais e orientações globais da empresa.”

Adriano Freire

A missão envolve a definição do que é a organização, o que se propõe fazer e em que negócio actua.

A criação de uma missão visa difundir o espírito da empresa por todos os membros e congregar esforços para a prossecução dos objectivos gerais. É por isso importante que a missão seja explícita, clara e bem difundida por toda a organização, para assegurar que os esforços colectivos contribuem de facto para a melhoria da posição competitiva da empresa.

A missão da X Consultores orienta-se num conjunto de eixos estratégicos de referência, na qual se destaca:

- Nas áreas de actuação: ser uma empresa de referência e de excelência a nível nacional.

- Estabelecer dinamismo empresarial de melhoria sistemática da actividade, levando à permanente satisfação dos clientes, procurando inclusive exceder as suas expectativas.

- Manter a equipa de colaboradores motivada, empreendedora e comprometida, uma vez que a melhoria permanente da actividade leva à eficiência, à fiabilidade, à qualidade, ao valor acrescentado e à excelência.

Com base na informação pesquisada junto dos clientes e na sua própria experiência, a X Consultores ajuda as empresas a otimizar o seu investimento através de iniciativas que conduzam a um crescimento sustentável.

Em termos práticos a sua missão é realizar bons trabalhos, úteis ao cliente, e de qualidade.

Numa frase, a missão resume-se à realização e prestação de serviços de qualidade e de grande utilidade para o cliente de forma a superar as suas expectativas e antecipar as suas necessidades futuras.

Os valores de uma organização são os princípios que orientam a actividade e que constituem promessas para o cliente que as quer ver cumpridas.

Para a X Consultores é essencial compreender os valores, a cultura e as necessidades dos clientes e respeitá-los escrupulosamente. As necessidades dos clientes constituem a principal inspiração da sua equipa, pelo que mantém uma relação de aprendizagem constante.

Os valores em que assenta a postura da X Consultores são:

- Trabalho em equipa, fundamental para a busca de novas ideias e originais, como para um bom ambiente de trabalho. Tudo isto conduz a um desempenho muito mais eficaz e inteligente;

- Bem-estar interno, porque o trabalho em equipa reside na relação de confiança que os executantes estabelecem no trabalho partilhado e na sintonia dos objectivos artísticos. Respeitar direitos e princípios permite que cada elemento da equipa seja mais natural e sinta-se mais à vontade. Pessoas satisfeitas produzem trabalhos melhores;

- Confiança, que constitui o elemento essencial na relação cliente/consultor. É a confiança que explica que ambos os casos partilhem informação

essencial, invistam na compreensão mútua e mobilizem pessoas e meios para alcançarem objectivos comuns;

- Qualidade na capacidade de concretizar qualquer projecto aplicável à prática, antecipando as necessidades dos clientes, e oferecendo um serviço de chave na mão, planeado em estreita colaboração com o cliente. A Qualidade impõe-se como uma condição indispensável à competitividade das empresas, qualquer que seja a sua dimensão ou sector de actividade, que deve ser sentida pelos clientes, mas criada dentro das organizações pelo empenho de todos os colaboradores;

- Ética, porque é importante não defraudar as expectativas dos clientes; cumprir com a palavra dada e principalmente, o respeito pelas normas, pelos valores e pelas leis que regem a sociedade e a empresa. A ética constitui assim os princípios que devem reger o comportamento relativamente a si próprio, à sua relação com os outros e com a natureza em geral;

- Dinamismo, com a capacidade de potenciar os projectos com a maior brevidade possível, sem nunca desvirtuar o rigor. Este dinamismo deriva de uma motivação intrínseca dos consultores através de um trabalho intensivo e sistemático. O cumprimento do prazo é muito importante e por norma os atrasos são por consequência do cliente que tarda na entrega da informação necessária.

3.1.3 Posicionamento

"Posicionamento, é o acto de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos".

KOTLER

O posicionamento de uma empresa traduz a forma como quer ser vista pelo público-alvo. De certa forma traduz uma escolha: renunciar a alguns clientes e a algumas posições num mercado, para tornar-se mais forte e atractivo junto de outros clientes, num outro mercado.

No fundo o posicionamento resume-se nas suas duas vertentes:

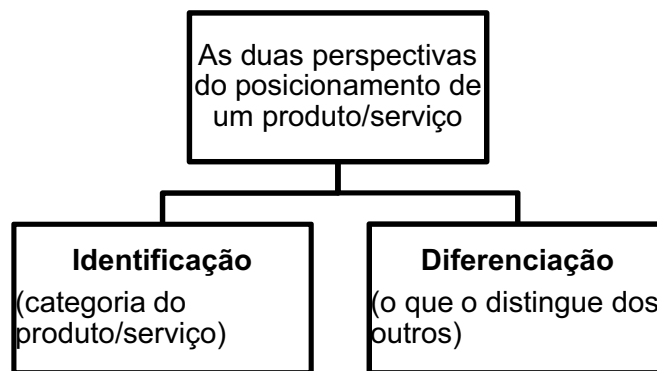


Figura 10: As vertentes do posicionamento (Vários *in* Mercator XXI, 2006)

No plano conceptual, é geralmente mais fácil inovar nos serviços do que nos produtos. A inovação diferencia e cria uma vantagem concorrencial, muitas vezes efémeras, pela dificuldade em concretizar juridicamente uma nova ideia.

Os serviços base são por natureza idênticos, os serviços diferenciadores são reais mas são rapidamente copiados pela concorrência, que proporciona a ideia de oferta idêntica. De um modo geral, a diferenciação dos serviços apoia-se mais na qualidade da prestação ou ao nível do preço do que na originalidade.

Contudo, o posicionamento pretendido nem sempre é o posicionamento percebido pelos respectivos consumidores. A imagem da empresa aos olhos dos consumidores é o resultado de uma construção mental por eles efectuada a partir de todos os elementos que lhes tenham sido transmitidos pela empresa relativamente a essa marca.

A X Consultores não tem o seu posicionamento definido, podendo apenas dizer-se que em termos de liderança é líder de mercado na consultoria para o sector vitivinícola, onde a empresa se destaca com elevada notoriedade.

Pode-se ainda falar da forma como a X tem a percepção que os clientes a posicionam: preço elevado e qualidade. Ou seja, na mente do consumidor a X é uma empresa que consegue satisfazer as suas necessidades aliada a um custo significativo.

Assim sendo, a definição do seu posicionamento deve basear-se nos seguintes pontos:

- Importância – adequação da oferta às preferências e necessidades os clientes, actualidade na produção, aliando o desenvolvimento tecnológico à tradição tanoeira.
- Atendimento – personalizado, rapidez na execução das encomendas, qualidade do serviço e acompanhamento das necessidades dos clientes.
- Comunicabilidade – presença em *site* próprio, catálogo e folhetos da empresa com informações dos serviços que oferece.
- Superioridade – adequação dos conhecimentos técnicos na satisfação das necessidades dos clientes.
- Acessibilidade – localização geográfica e infra-estruturas.

O posicionamento que desejam de alcançar:

- Imagem positiva no mercado e junto da Comunidade.
- Aproximar-se mais do mercado nacional – permitiria preços mais baixos com a mesma qualidade e por isso maior competitividade.

3.1.4 Objectivos

“Em sintonia com a missão, a empresa deve estabelecer objectivos quantificados e enquadrados no tempo.”

Adriano Freire

O conjunto de objectivos concretos para orientar a actividade empresarial, deve estabelecer-se em sintonia com a missão definida.

Qualquer objectivo empresarial deve apresentar duas características-chave:

- Ser quantificável, ou seja medido, senão não passa de uma mera expressão de boas vontades. No entanto, é importante complementar os objectivos financeiros da organização com objectivos não-financeiros, de forma a proporcionar uma visão mais integrada dos seus interesses a pequeno e médio/longo prazo.
- Dimensão temporal, ou seja ser enquadrado no tempo, senão nunca se pode verificar se foi ou não atingido.

O ideal é que estes objectivos sejam fixados de maneira a incentivar os membros da organização a expandir as suas competências para níveis mais elevados.

Tipo de objectivos	Alternativas	Exemplos
Objectivos financeiros		
Médio/Longo Prazo	Vendas	Aumentar as vendas, principalmente do Design.
	Resultados	Aumentar volume de lucro.
	Reduzir Custos	Reduzir dos custos em geral, especificamente dos custos da força de vendas.
Objectivos não-financeiros		
Curto Prazo	Balanço	Avaliar a evolução da X Consultores.
	Rentabilizar	Analisar a importância de cada cliente e fidelizar os clientes mais importantes.
Médio/Longo Prazo	Difusão da Imagem	Comunicar com os actuais e potenciais clientes e com a Comunidade.
	Novos clientes	Procurar potenciais clientes para o novo serviço (Design de Produto) e conseguir tornar-se cada vez mais independente do sector vitivinícola.
	Inovação	Capacidade de lançar novos serviços ou serviços inovadores.
	Crescer	Aproximar-se mais do mercado regional (Aveiro).

Quadro 5: Os objectivos a pequeno e médio/longo prazo da empresa

Para que uma empresa atinja com sucesso os seus objectivos é necessário que sigam três princípios elementares:

- Coerência Horizontal: os objectivos dos órgãos situados no mesmo nível organizacional têm que estar em consonância para que se evitem conflitos e incompatibilidades.

- Coerência Vertical: Os objectivos de um nível organizacional ajudam na realização dos objectivos do nível organizacional imediatamente superior.

- Comunicação Total: Os objectivos globais da organização deveriam ser de imediato conhecidos e compreendidos por todos os níveis hierárquicos.

3.1.5 Marketing-Mix

Numa óptica de marketing, uma empresa deve conhecer de forma aprofundada o seu mercado de forma a ser capaz de oferecer aos seus clientes um produto ou serviço que vá de encontro às suas necessidades e anseios.

No sentido de oferecer ao cliente algo o mais parecido possível com aquilo que ele deseja, a empresa tem de manusear as várias vertentes que influenciam a decisão de compra daquele, que vão mais além do que as próprias características do produto que é oferecido.

Ao contrário do marketing de produtos que conta com os 4 P's (produto/serviço, preço, comunicação/promoção e distribuição), o marketing de serviços tem ao seu dispor 8 P's de marketing (intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade, simultaneidade, participação do cliente no processo, pessoas, processos e evidências físicas).

Isto acontece devido à natureza distintiva dos serviços, especialmente o envolvimento dos clientes na prestação dos serviços e a importância do factor tempo, que requer a inclusão nas estratégias de marketing de serviços de outros elementos estratégicos.

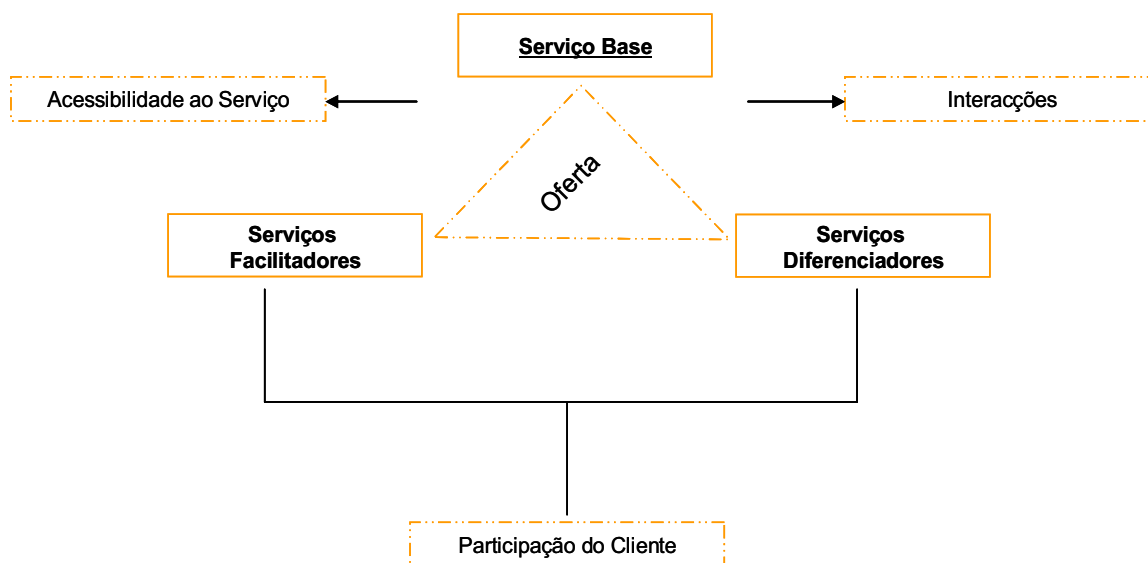


Figura 11: Conceito de Serviço (Vários *in* Mercator XXI, 2006)

3.1.6 Serviço

“...os serviços mais procurados pelas PME são os que têm a ver com o cumprimento de obrigações legais e os relacionados com um acréscimo de produtividade via inovação”.

Augusto Andrade

O serviço divide-se em dois: Core – serviço base e Serviços suplementares.

Ao serviço base deve associar-se o maior número de serviços suplementares, desenhados de acordo com as necessidades dos consumidores. Ou seja, é necessário ter em atenção todos os serviços que podem constituir para a criação de mais valor para os consumidores.

Desde a sua constituição, a X Consultores direccionou os seus esforços de desenvolvimento para o apoio directo ao tecido produtivo. Assim, ao longo dos vários anos de actividade, a X Consultores tem vindo a desenvolver uma série de serviços com vista a apoiar o desenvolvimento empresarial enquanto factor de desenvolvimento económico e social.

A X apresenta assim um rico portfólio de serviços a pensar nos seus clientes:

▪ Análise de Projectos de investimento

Este domínio da actuação da X acompanha a actividade desde a sua fundação.

Esta área visa as candidaturas aos Sistemas de Incentivos Comunitários.

O montante global de investimento subjacente aos projectos/candidaturas elaboradas já superou um bilião de euros que correspondem à atribuição de um montante de mais de 400 milhões de euros às empresas.

A X controla a totalidade do processo de execução da candidatura, desde a sua avaliação preliminar, com análise de viabilidade, enquadramento no melhor sistema de incentivos, apresentação/formalização da candidatura, acompanhamento de execução (interna e junto das entidades gestoras), até ao seu total encerramento.

▪ Corporate Finance:

Esta área de negócio visa ajudar as empresas a fazerem frente às ameaças susceptíveis de colocar em risco o seu desempenho económico e financeiro actual e futuro. Estas ameaças decorrem por vezes de restrições de capital par investir ou de pressões na gestão da Tesouraria, de expectativas de accionistas/sócios e exigências do mercado. Só uma atempada e planeada intervenção sobre estes factores de risco, e no posterior aconselhamento de soluções alternativas na resolução dos constrangimentos detectados. Os seus serviços passam essencialmente por:

- Reestruturação e Redimensionamento Empresarial,
- Avaliação de Empresas,
- Assessoria na Selecção e Negociação de Fontes de Financiamento,
- Intermediação na Compra e Venda de Negócios.

▪ Fusões e Aquisições

A X é parceira de uma rede internacional de parceiros especializados em processos de intermediação de compra e venda de empresas (fusões e aquisições).

A X possui assim um know-how e experiência única. Esta assegura a cada cliente, serviços personalizados de modo a atingirem os seus objectivos e focaliza-se na realização de cada transacção, com grande diligência, integridade e máxima confidencialidade.

Os serviços nesta área são:

- Compra e Vendas de Empresas (Business Brokerage),
- Fusões e Aquisições (M&A), Capital de Risco, MBO, MBI,
- Avaliação de Empresas,

- Relatórios Confidenciais de Negócio.

- Qualidade:

A área da Qualidade ocupa, cada vez mais, um lugar de destaque e desenvolvimento em todas as empresas industriais, comerciais ou de serviços.

Nesse sentido, a X presta serviços de consultoria na implementação de Sistemas de Qualidade (NP EN ISO 9001:2000), acompanhando as empresas no seu trajecto para a Certificação. A aposta incide essencialmente na competência e experiência dos seus quadros com vista a assegurar um trabalho profissional e de excelência junto dos nossos clientes.

- Segurança Alimentar:

O HACCP – Análise dos Perigos e Controlo dos Pontos Críticos – é uma metodologia de trabalho internacional aplicada nas organizações do sector alimentar, para prevenir não conformidades e perigos associados nas suas actividades/processos, identificando quais são os pontos críticos para a saúde do consumidor. De forma a reforçar a protecção da saúde dos consumidores, a UE procedeu à harmonização de um conjunto de normas que as empresas do sector alimentar ficam, assim, obrigadas a cumprir.

Nesta perspectiva, a X está apta e qualificada para proceder com mestria à implementação de sistemas de segurança alimentar, de acordo com o sistema de referência a nível mundial, o HACCP.

- Ambiente:

Porque o ambiente é sempre um tema premente e pertinente para a gestão das empresas, a X mantém em funcionamento um serviço dedicado ao apoio ambiental vocacionado, essencialmente, para a actuação nas seguintes vertentes:

- Licenciamento Ambiental,
- Dimensionamento e Projecto de ETAR's,
- Estudos Estratégicos e de Planeamento,
- Impacto e Monitorização Ambiental,
- Implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (referencial norma ISO 14001).

- Segurança e Saúde:

Na sociedade actual, os acidentes de trabalho e as doenças profissionais atingem valores elevados, sem justificação plausível. Esses números, para além do

impacto social, representam para as empresas encargos económicos relevantes na sua produtividade.

A X presta serviços que permitem uma gestão mais eficiente das questões relacionadas com a Higiene e Segurança no Trabalho, abrangendo factores tais como: delimitação dos níveis de ruído; avaliação da exposição a substâncias químicas e agentes biológicos; definição dos níveis de ergonomia e luminosidade do espaço de trabalho, promovendo o bom ambiente de trabalho e contribuindo para uma evolução sustentada da empresa.

▪ Formação Profissional:

A Formação Profissional foi uma das áreas pioneiras da X, reunindo até à data, uma carteira diversificada e extensa de projectos de formação para empresas.

A X é uma entidade formadora acreditada pelo IQF, nos domínios de intervenção circunscritos à Concepção, Organização e Desenvolvimento/Execução.

A formação tem assumido um papel crucial nas empresas, contribuindo para o fortalecimento do seu posicionamento estratégico e concorrencial e para uma melhor qualificação dos recursos humanos. Neste sentido, a X tem adoptado uma estratégia integrada de comunicação contínua juntos dos clientes, prestando um conjunto de serviços, desde o levantamento das necessidades de formação, à elaboração de candidaturas e ao posterior acompanhamento junto dos organismos que concedem o incentivo.

▪ Design e Comunicação:

Em resposta à necessidade básica do empresário actual de comunicar com o seu mercado, a X disponibiliza serviços na área de Design. Esta abordagem traduz um processo de construção e gestão coerente de sistemas relevantes de percepção e valorização empresarial, com destaque natural para os aspectos da percepção visual. Estes deverão ser constituídos de modo a funcionar como factor: de fascinação (Qualidade Estética), de Personalização e Diferenciação (Originalidade Temática ou Conceito), Psicológico, Emocional (Valor Simbólico), de Impacto (a Pregância Formal) e de Notoriedade (Memorização e Retenção).

Neste âmbito a X, através da sua área de Design, presta serviços em:

- Design Gráfico, Produto, Rotulagem e Embalagem,
- Web Design e Multimédia
- Audiovisuais e Produção de Eventos,
- Concepção de Espaços, Stands e Expositores, Modelação e Animação 3D,

- Imagem Global,
- Diagnóstico do Estado de Identidade Visual da Empresa.

A X, através da sua experiência e técnicos qualificados, tem respondido às exigências do Mercado, revelando o seu profissionalismo e eficácia através de prémios já conquistados, solicitações para colóquios, seminários, presença em júris de selecção e colaborações com clientes.

▪ Marketing:

Esta área é suportada através de uma parceria estratégica desenvolvida entre a X Consultores e outra empresa especialista na área.

O papel do gestor/empresário passa por prever cenários em que o rigor, a estratégia, o conhecimento e o planeamento, possibilitem a resposta antecipada e atempada às necessidades do mercado onde actua, conjugando as quatro variáveis do marketing: Produto e Serviço, Preço, Distribuição e Comunicação. Segue-se, conseqüentemente, a formulação da Estratégia-mix.

O planeamento de Marketing possibilita a qualquer empresa ter uma forma de conhecer o caminho a percorrer, cujas metas foram *a priori* definidas. A X, atenta às grandes exigências que se colocam actualmente ao tecido empresarial português, dispõe de serviços especializados ao nível da consultoria de Marketing, tais como:

- Diagnósticos Empresariais,
- Elaboração de Planos de Marketing,
- Auditoria de Marketing,
- Organização de Eventos Promocionais,
- Estudos de Mercado.

O organograma da X Consultores (consultar anexo 1) trata-se de um organograma clássico ou vertical, o qual permite uma melhor visualização e entendimento da representação orgânica da empresa. Demonstra os órgãos de decisão, de assessoria, operacionais e o posicionamento hierárquico.

4 Análise Estratégica

Visando vantagem competitiva, as empresas procuram delinear uma estratégia global que lhes permita diferenciar da concorrência, criando valor aos clientes.

Sob essas premissas, elaboram análises estratégicas por forma a compreenderem o meio envolvente (macroambiente e ambiente competitivo) e seu meio interno (vantagens competitivas e sua sustentabilidade).

A fim de uma aplicação de análise estratégica tem-se as seguintes etapas:

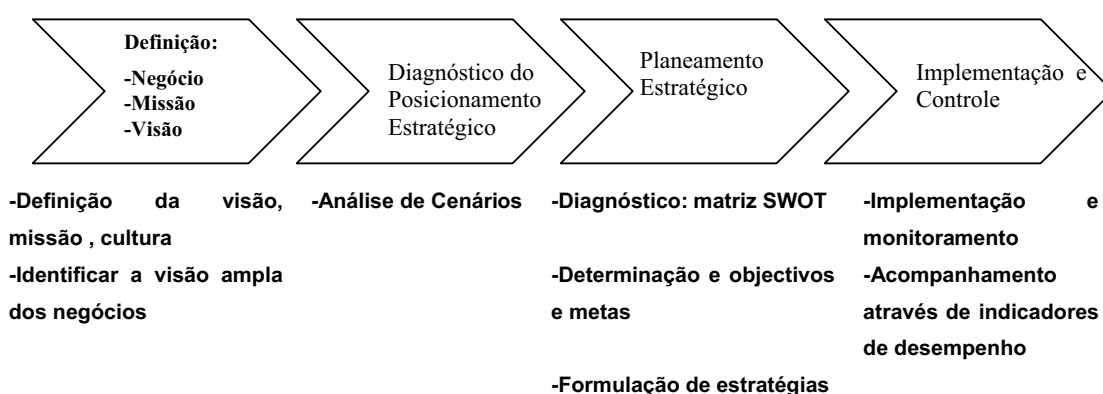


Figura 12: Principais Etapas do Planeamento Estratégico (BICHO e BATISTA, 1996)

As etapas supra referidas ocorrem através de um processo cíclico, corrido de forma interactiva até atingir a consistência global.

4.1 Ambiente Competitivo

No actual ambiente industrial, altamente competitivo, torna-se necessário um ambiente dinâmico em que as organizações se adaptem constantemente às transformações da tecnologia, mercado e sociedade. Introdução de novos serviços e produtos de uma forma mais célere e ao alcance de mais nichos de mercado e a preços competitivos tornam-se respostas cada vez mais eficazes a esses novos padrões do ambiente industrial.

Por todas estas variáveis se considera que a intensidade das forças competitivas está inversamente relacionada com a atractividade de um investimento.

A existência de uma ambiente altamente competitivo torna os ciclos de vida dos produtos cada vez menores e as incertezas de sucesso cada vez maiores (SANCHEZ, 1995).

Aplicado desde o início da década de oitenta, a análise dominante deste contexto segue o modelo de Michael Porter. Modelo este que aplicado a empresas em que os seus negócios são diversificados, implica também estratégias diferentes, sendo fundamental formular estratégias consistentes e coerentes em consonância com cada área de negócio.

Para Michael Porter (1989), a melhor estratégia de forma a ser-se mais competitivo num segmento específico é delinear a sua estratégia identificando na perfeição os clientes alvos assim como toda a estrutura do sector da actividade que se compete.

4.2 Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter

Do ponto de vista estratégico, a caracterização de uma indústria estabelece-se pela análise dos factores competitivos determinantes da estrutura da mesma, sua evolução e relações estabelecidas entre eles.

Porter, na sua metodologia definiu cinco factores a que chama “as 5 forças competitivas”: Rivalidade entre empresas concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação do comprador, novos concorrentes e produtos substitutos. A intensidade da competição e o potencial de lucros do sector são consequências destes cinco factores.

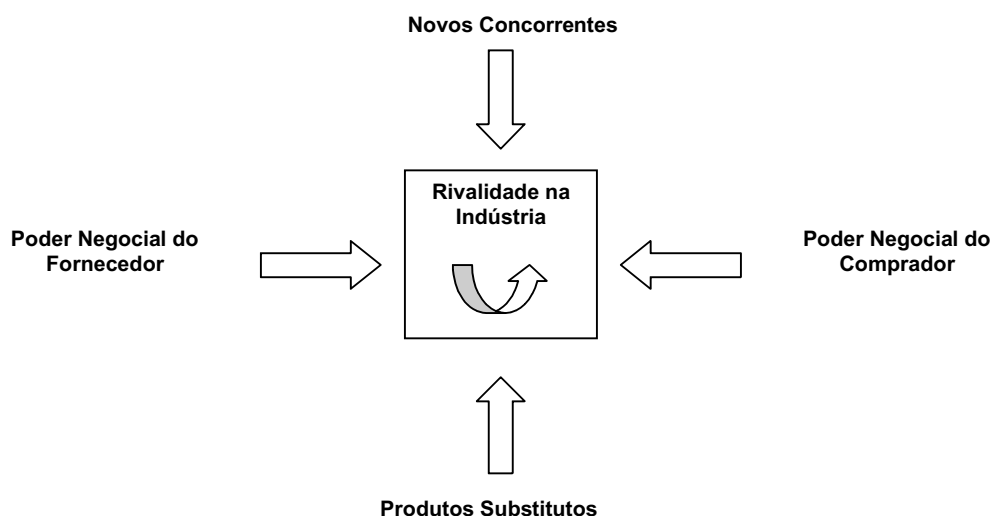


Figura 13: Modelo das Cinco Forças de Michael Porter

4.2.1 Rivalidade entre empresas concorrentes

A concorrência é o conjunto de empresas que disputam um determinado sector de actividade com o mesmo tipo de produtos, directa ou indirectamente.

A análise da informação sobre os concorrentes directos de uma empresa tem dois objectivos distintos: permitir a comparação permanente dos principais indicadores comuns de desempenho económico, como por exemplo as vendas, a curto prazo e, a médio prazo, aumentar o grau de fiabilidade das previsões sobre o comportamento futuro dos competidores.

A recolha de informação sobre os concorrentes deve incidir sobre quatro tópicos:

	Exemplos
Capacidades	Quais são as áreas em que os competidores apresentam maiores competências? Onde residem as suas debilidades?
Objectivos	Quais são as metas dos competidores em termos de rentabilidade, quota de mercado e crescimento? Estão a alcançar?
Estratégia	Como é que os concorrentes competem? Que iniciativas costumam tomar?
Pressupostos	Que expectativa têm os competidores em relação à indústria? Como se vêem a si próprios?

A concorrência directa da X divide-se como concorrentes de âmbito geral e concorrentes por área de negócio.

Nome	Área de Negócio	Localização
MiniMark	Marketing	Aveiro
VLM Consultores	Geral	Aveiro
DQM Consultores	Geral	Aveiro
LIConsultores	Geral	Aveiro
Multiaveiro	Geral	Aveiro
Gestluz Consultores	Geral	Matosinhos / Aveiro

Quadro 6: Concorrentes Directos da X Consultores

- **MINIMARK**

A MINIMARK ® Consultores de Marketing iniciou a sua actividade em 3 de Maio de 1999 e é já mencionada como um exemplo a seguir em trabalhos de pós-graduação de prestigiadas Universidades. Integra especialistas nas áreas de Marketing e Gestão.

Serviços Prestados:

- Marketing;
- Inovação;
- Benchmarking;
- Internacionalização;
- Vendas.

- **VLM Consultores**

Criada em 1995, a VLM é uma das principais empresas de prestação de serviços de consultoria de gestão e formação no distrito de Aveiro e na região Centro.

A VLM participa activamente no crescimento e no sucesso de muitas empresas nacionais de grande, média e pequena dimensão, actuando nos mais variados sectores de actividade. O posicionamento da empresa, assenta em valores sólidos de ética empresarial, numa aposta pela melhoria contínua, na criação de valor para os seus clientes e na qualificação e valorização da VLM e dos seus colaboradores.

Serviços Prestados:

- Corporate Finance;
- Incentivos Financeiros e Fiscais;
- Qualidade;
- Contabilidade e Assessoria Fiscal;
- Higiene e Segurança no Trabalho (HST);
- Capital Humano;
- Segurança Alimentar;
- Gestão de Operações;
- Estudos e Projectos;
- Ambiente;
- Sistemas de Gestão.

- **DQM Consultores**

A DQM – Técnicas e Gestão Empresarial, Lda. Surgiu em 1995, tendo assumido desde então o empenho na proposta de intervenções personalizadas e ajustadas às necessidades dos seus clientes, de modo a satisfazer e superar as suas expectativas. Tal como no seu começo, a DQM pretende dar continuidade ao apoio à competitividade empresarial e sustentabilidade das organizações, operando em vastos domínios. A sua especialização organizacional, assim como a criação da DQMF – Formação Profissional, Lda. Foram também metas perseguidas e atingidas.

Desta forma e pela consciência de que é preciso continuar a crescer, vai continuar a apostar no crescimento e dinamismo da DQM e DQMF, através da criação de serviços que vão ao encontro das necessidades dos clientes e que permitirão ajudar a aumentar a sua competitividade no mercado em que se inserem.

Serviços Prestados:

- Qualidade;
- Segurança e Saúde do Trabalho;
- Ambiente;
- Responsabilidade Social;
- Segurança Alimentar HACCP;
- Actualização de Legislação Nacional e/ou Comunitária

- **LIConsultores**

Desenvolvendo actividade de consultoria desde 1987, em estreita ligação com as empresas clientes, promovendo a interacção com os seus responsáveis no sentido de encontrar as soluções mais competitivas e adequadas às suas necessidades.

Sociedade por quotas de responsabilidade limitada, sediada na Rua Comandante Rocha e Cunha, nº15, em Aveiro. Iniciou a sua actividade em 30 de Abril de 1987, concretizando um projecto de prestação de serviços na área de Recursos Humanos.

Actualmente são uma empresa consolidada, implantada quer em termos comerciais, testado pelo número crescente de clientes e volume de negócios, quer em termos económico/financeiros.

Serviços Prestados:

- Talentos Humanos;
- Economia e Finanças;
- Marketing;
- Qualidade;
- Ambiente;
- Segurança;
- Turismo e Organização de Eventos;
- Desenvolvimento e Responsabilidade Social;

- **Multiaveiro**

Constituída em Maio de 1992, a Multiaveiro reparte a sua actividade em torno de quatro eixos estratégicos: a Consultoria, os Estudos Sócios-organizacionais, os Projectos de Investimento e a Formação Profissional.

Actualmente desde o início ao nível nacional, a Multiaveiro sedimentou a sua intervenção nas zonas Norte, Centro e Alentejo.

Os projectos são desenvolvidos procurando soluções individualizadas para cada cliente, adequadas à cultura organizacional inerente.

Procuram estabelecer com os clientes, parceiros e fornecedores relações duradouras e eficazes.

Serviços Prestados:

- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão Industrial;
- Gestão Financeira;
- Gestão Comercial e de Marketing;
- Segurança Alimentar;
- Estudos Sócio-Organizacionais

- **Gestluz Consultores**

Gestluz é uma empresa de consultoria, abrangendo nas suas intervenções, diversas áreas. O seu principal activo é as pessoas que, juntamente com o

conhecimento dos mercados e dos seus clientes e com a sua metodologia de trabalho os diferencia da concorrência.

A cultura da Gestluz assenta numa filosofia de orientação para o cliente, reflectida em: Empenho total e persistência para atingir objectivos certos; Inovação e simplificação contínua dos processos e soluções; Integridade, generosidade, excelência, trabalho árduo e divertido; Promoção do desenvolvimento recorrendo às últimas tecnologias e recompensa da Indústria pelo seu mérito.

Serviços Prestados:

- Apoio no processo de Reflexão Estratégica
- Organização e Gestão (Gestão por processo)
- Suporte à Decisão (Gestão Financeira e Comercial)
- Marketing, Vendas e Gestão da Relação com os clientes
- Design e Comunicação
- Gestão, formação e desenvolvimento de competências
- Gestão da Qualidade, Ambiente, HST e HACCP
- Gestão de Produção
- *e-learning e e-business Transformation*
- Apoio à Internacionalização
- Cooperação Empresarial
- Certificação QWeb
- Apoio a processos de acreditação de entidades formadoras
- Desenvolvimento Urbano Sustentável
- Consultoria a Organizações Desportivas

A X Consultores tem ainda como concorrência directa, mas de segundo grau, porque têm uma dimensão inferior, as restantes consultoras e os consultores em nome individual, designadamente Engenheiros, Economistas e Gestores; os Arquitectos na área do design e os Gabinetes de Contabilidade em relação à área de projectos.

A concorrência indirecta no caso da X é constituída por todas as empresas que não centram a sua actividade principal no sector de actividade da X Consultores, mas que pontualmente prestam os mesmos serviços, como por exemplo um Gabinete de Contabilidade que aceita fazer um Estudo de Mercado (PATELA, 2006).

Força Competitiva	Factores Relevantes	Intensidade					
		0	1	2	3	4	5
Rivalidade no Sector	Concorrentes Numerosos ou bem equipados						*
	Crescimento do Sector				*		
	Custos Fixos		*				
	Reduzida diferenciação ou custos de mudança elevados		*				
	Capacidade instalada		*				
	Sazonalidade		*				
	Interesses Estratégicos			*			
	Custos de Saída		*				
	Sinergias Estratégicas com outros				*		
	Barreiras Emocionais à saída		*				
	Restrições governamentais e sociais à saída		*				
Média dos Factores: 1,8							

Quadro 7: Rivalidade no Sector percebida pela X Consultores

4.2.2 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores contribuem para o desenvolvimento da oferta através da prestação de serviços e venda de matérias-primas e componentes intermédios aos vários concorrentes da empresa. Em suma, os fornecedores são pessoas ou empresas que fornecem bens de consumo. No estudo dos fornecedores é importante analisar os que vendem produtos e serviços requeridos pela organização. Nesse sentido, deve ser analisada não só a evolução das principais fontes de recursos físicos para a produção, como também a dinâmica dos mercados de trabalho, recursos financeiros, informação, tecnologia e outros serviços relevantes.

A actividade comercial que a X Consultores pratica não deriva directamente de nenhuma matéria-prima, até porque falamos de prestação de serviços que não têm forma física.

Por esta razão os fornecedores não têm um papel muito relevante para a actividade. No entanto pode falar-se de fornecedores quanto ao equipamento informático e de escritório, que são importantes para o funcionamento da empresa, nomeadamente a AJM Consultores que presta assistência técnica na área da contabilidade e Reengenharia de Processos e Software, LDA (RGPS) que fornece um software de contabilidade.

Força Competitiva	Factores Relevantes	Intensidade					
		0	1	2	3	4	5
Poder Negocial dos Fornecedores	Grau de Concentração dos fornecedores		*				
	Inexistência de fornecimentos substitutos		*				
	Importância do fornecimento para a Qualidade		*				
	Custo de mudança de fornecedor		*				
	Ameaça de integração a jusante			*			
	Importância da marca		*				
Média dos Factores: 1,2							

Quadro 8: Poder Negocial dos Fornecedores percebido pela X Consultores

4.2.3 Poder de Negociação dos Clientes

Os múltiplos clientes de uma organização apresentam geralmente características distintas, consoante os seus objectivos, necessidades e padrões de consumo. Por consequência, é fundamental identificar com rigor a natureza e o comportamento dinâmico dos vários segmentos do mercado, de forma a adequar a gestão da empresa às tendências específicas de cada grupo de clientes. Apenas depois de definir correctamente os segmentos de mercado é possível estimar o seu potencial comercial e determinar os respectivos factores-chave de compra.

A análise de segmentação tem início na identificação de variáveis que permitem diferenciar os consumidores. As variáveis de segmentação escolhidas devem ser facilmente operacionalizáveis e mensuráveis, para facilitar a estimativa quantificada da dimensão e da taxa de crescimento dos vários segmentos. A tabela seguinte apresenta os critérios de segmentação pertinentes para os clientes da X Consultores:

Critérios de Segmentação	Exemplos
Quem? Natureza dos compradores	A X possui um vasto e rico portfólio de PME's, representativo dos diversos sectores de actividade económica: Pescas; Agro-alimentar (vinhos, carnes, azeite...); Cerâmica, Plásticos, Madeiras e Mármore; Metalúrgica e Metalomecânica; Têxtil, Vestuário, Calçado; Indústria Automóvel e Componentes; Construção Civil; Turismo, Hotelaria, Serviços; Saúde e Cuidados Intensivos.
O Quê? Serviços procurados	Análise de Projectos de Investimento; Corporate Finance e Business Brokerage; Qualidade; Segurança Alimentar; Ambiente e Segurança e Saúde; Formação Profissional;

	Design e Marketing.
Quando? Ocasão da compra	Os serviços prestados pela X não permitem na generalidade ciclicidade, por isso a nova procura de serviços não tem um tempo padrão. Normalmente, a procura ocorre em ocasiões especiais, como por exemplo a necessidade de candidatura a um Projecto de Investimento para modernização técnica. Considera-se importante a actividade da força de vendas como veículo para que os clientes tomem contacto com os serviços que a empresa disponibiliza.
Canal de Distribuição? Local de compra	Edifício da X Consultores e no próprio edifício da empresa cliente.
Porquê? Razão de compra	A primeira razão de compra é a necessidade que têm do serviço; a segunda razão deve à satisfação em serviços prestados anteriormente, (inovação empresarial, pressão concorrencial, apoios financeiros de programas).
Como? Modo de compra	Forma de pagamento, modalidade de contacto (pessoal, telefónico, por correios) tipo de informação requerida e processo de tomada de decisão.

O sector vitivinícola é o mais importante para a X Consultores, uma vez que gera 70% (setenta por cento) do volume de negócios da empresa.

Força Competitiva	Factores Relevantes	Intensidade					
		0	1	2	3	4	5
Poder Negocial dos Clientes	Grau de concentração dos fornecedores						*
	Existência de produtos substitutos				*		
	Importância do fornecimento para a Qualidade					*	
	Custo de mudança de fornecedor			*			
	Ameaça de integração a montante					*	
	Importância da marca do fornecedor			*			
	Lucro do cliente com o fornecimento			*			
	Volume de Compras		*				
Média dos Factores: 2,9							

Quadro 9: Poder Negocial dos Clientes percebido pela X Consultores

4.2.4 Novos Concorrentes

Quando surgem novos concorrentes no mercado, isso pode apresentar-se com uma redução de rentabilidade das empresas já existentes, visto implicar uma queda nos preços resultante do aumento da oferta e um aumento da procura, o que originará inflacionamento nos custos do produto final.

Quando novos concorrentes surgem, a ameaça gera-se no facto destas incorporarem recursos geralmente substanciais, assim como inovação na sua capacidade de resposta aliada a um forte desejo de ganhar cota de mercado.

Segundo Porter (1986), mesmo a aquisição de uma empresa já existente por outra companhia proveniente de outro segmento de mercado, deve ser encarada, pois esta introduzirá novos recursos e nova capacidade administrativa com o objectivo final de reforçar cota de mercado.

Dado que o crescimento anual do sector da consultoria (estratégica) em Portugal tem evidenciado aliás, taxas de crescimento na ordem dos 20% a entrada de potenciais concorrentes é um factor perfeitamente normal na área.

Força Competitiva	Factores Relevantes	Intensidade					
		0	1	2	3	4	5
Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes	Variedade de escolha		*				
	Investimento Inicial		*				
	Custos de Mudança		*				
	Custos de saída		*				
	Existência de localização favorável				*		
	Esquemas de benefício às empresas implantadas				*		
	Curva de Experiência			*			
	Impedimentos Institucionais		*				
Média dos Factores: 1,6							

Quadro 10: Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes percebida pela X Consultores

4.2.5 Produtos Substitutos

Produtos substitutos são chamados aqueles que possam desempenhar a mesma função que outros.

Esses produtos substitutos farão reduzir ou mesmo limitar as taxas de retorno pois forçam determinar um limite nos preços que as empresas podem fixar como lucro.

A existência de produtos substitutos tornará mais elástica a procura dirigida à empresa, reduzindo seu poder de mercado. A ameaça deste tipo de produtos depende da capacidade da empresa para diferenciar os seus produtos por via de

desenvolvimento (adaptação às necessidades dos clientes, *design*), de esforços de promoção (imagem de marca, publicidade) ou mesmo através da criação de base de clientes estável (massa crítica).

Numa visão mais ampla, todas as empresas competem com as que lançam os produtos substitutos, de modo que “quanto mais atractiva for a alternativa de preço/desempenho oferecido pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da empresa” (Porter, 1986).

Neste caso, empresas que façam ou distribuam produtos substitutos em relação à X Consultores podem ser as empresas com um serviço não personalizado mas que pretende distribuir em massa. Vejamos como exemplo uma empresa de logótipos que fornecerá cartões de visita, flyers, logótipos pré-fabricados ao contrário da X que atende o cliente segundo suas necessidades, gostos e pretensões. Aqui o serviço é mais pessoal podendo haver feedback em qualquer momento da concepção do produto.

Força Competitiva	Factores Relevantes	Intensidade					
		0	1	2	3	4	5
Ameaça de Produtos Substitutos	Relação Qualidade - Preço				*		
	Rendibilidade da Indústria Substituta		*				
	Apetência do consumidor para a mudança de hábitos					*	
	Grau de obsolescência tecnológica		*				
Média dos Factores: 2,3							

Quadro 11: Ameaça dos Produtos Substitutos percebido pela X Consultores

4.2.6 Síntese dos factores de atractividade da indústria

O gráfico seguinte pretende ilustrar sinteticamente o posicionamento estratégico actual do sector, resultado da avaliação das cinco forças competitivas descritas anteriormente:

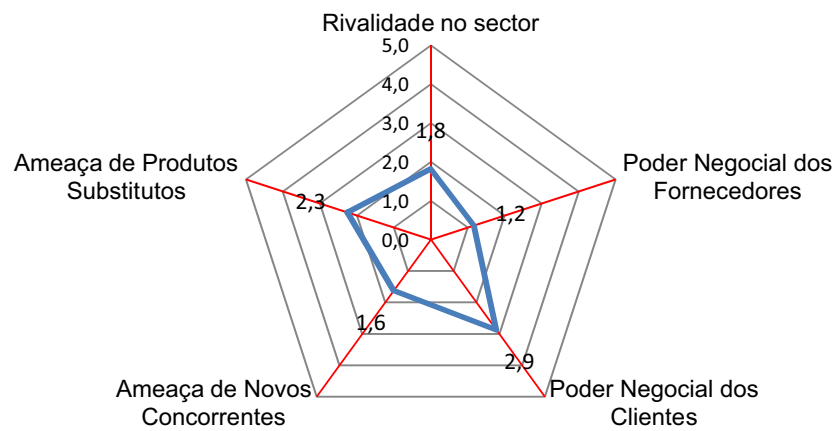


Figura 14: Posicionamento Estratégico percebido pela X Consultores

Pela análise da figura anterior pode-se concluir que a área do *Design* da X Consultores possui um nível de intensidade muito baixo. As intensidades mais elevadas foram detectadas no Poder Negocial dos Clientes assim como na Ameaça de Produtos Substitutos, o que se justifica dada a apetência do consumidor para a mudança de hábitos no caso dos Produtos Substitutos, assim como o grau de concentração de fornecedores e a importância do fornecimento para a qualidade no caso do Poder Negocial dos Clientes.

5 Avaliação da Qualidade nos Serviços

Cada vez mais, termos como Qualidade fazem parte do nosso quotidiano, seja na Qualidade de Vida, Qualidade de Ensino, Qualidade de um Produto ou Qualidade de um Serviço esta aparência constante em todos os domínios do nosso dia-a-dia fazem-nos adquirir uma cultura cada vez mais exigente e sensível ao anteriormente descurado. (Joaquim Delgado, 1996)

Diariamente, milhões de empresas competem por vender produtos e/ou serviços na busca de maior quota de mercado sem a qual estas não sobrevivem, assim Deming e Juran afirmam que uma forte interligação entre Qualidade, Produtividade e Competitividade é um dos factores mais importantes na Economia Actual pois, se as empresas aumentam a sua qualidade, aumentam consequentemente produtividade e competitividade, logo existe capacidade de um produto ou serviço se destacar dos restantes concorrentes seja pelo preço ou pelas características de um produto específico ou serviço. (Gesventure)

Diversos estudiosos já demonstraram que os benefícios de uma estratégia assente na qualidade contribui fortemente para o aumento de quota de mercado por parte das empresas assim como um maior retorno no investimento auxiliando também a minimizar custos de produção e aumento da produtividade. Contudo, o conhecimento acerca da qualidade aplicada a bens não pode ser equiparada à qualidade aplicado nos serviços, pois nesta última existem três dimensões que necessitam um profundo conhecimento – intangibilidade, heterogeneidade e inseparabilidade. (Parasuraman Et Al, 1985)

- Intangibilidade

Consideram-se serviços como intangíveis, pois não permitem ser quantificados, medidos, testados, verificados ou avaliados através da função sensorial humana antes de o adquirir. Através desta intangibilidade, as empresas tem dificuldade em perceber como os consumidores vêem e avaliam os seus serviços. (Zeithaml, 1981)

Serviços são ideias e conceitos; produtos são objectos. Por isso, inovações em serviços não são patenteáveis. Para assegurar os benefícios de um conceito original em serviços, as empresas devem expandi-lo rapidamente e utilizar-se da vantagem da precedência para superar os competidores. (Fitzsimmons, 2000)

Considera-se assim, como um dos grandes desafios de um prestador de serviços tornar “tangível o que é intangível” (melhorando aparência física dos colaboradores e instalações, por exemplo)

- Heterogeneidade

Esta difere-se especialmente consoante a empresa prestadora de serviços. Mediante o trabalho realizado em “background”, escritórios e afins, esta difere de empresa para empresa, de consumidor para consumidor e até de dia para dia. Sendo a maior preocupação, a satisfação do cliente, torna-se cada vez mais difícil garantir que o trabalho realizado vai de encontro ao pretendido pelo pagador do serviço, o cliente, pois a forma como este pode perceber o serviço final poderá ser distinto de quem o realizou. (Parasuraman Et Al, 1985)

- Inseparabilidade

Ao contrário dos bens físicos que são produzidos e distribuídos para consumo, nos serviços, produção e consumo estão intimamente ligados sendo inseparáveis. Isto ocorre pois o cliente entra em contacto com o prestador de serviço e através desta interacção vai dando o seu feedback de como deverá ser a sua concepção estando desde esse momento já a consumir o produto. Este irá acompanhar a sua evolução até ao estado final, sendo também considerado um co-produtor do serviço. (Parasuraman Et Al, 1985)

A inevitável interacção entre prestador de serviço e o cliente é uma grande fonte de oportunidades, porém, dificilmente esta interacção pode ser controlada inteiramente, com possíveis danos à qualidade. Por esta razão, a atitude e a aparência dos funcionários nas organizações de serviços são itens importantes. (Fitzsimmons, 2000)

5.1 Expectativas e Percepções do Cliente

“...Service Quality is a measure of how well the service level delivered matches customer expectations. Delivering quality service means conforming to customer expectations on a consistent basis...”

Parasuraman Et Al, 1985

São múltiplos os investigadores e gestores que afirmam que num serviço de qualidade é fundamental uma comparação entre expectativas e performance. Assim, em linha com esta filosofia torna-se importante discutir três diferentes dimensões

acerca da performance de um serviço: a nível de material, infra-estruturas e a nível humano. Através destes níveis conseguir-se-á obter a noção não só do resultado final do produto mas também de como este foi entregue. (Parasuraman Et Al, 1985)

Gronroos (1982) defendeu que existe dois tipos de qualidade nos serviços: **Qualidade Técnica**, que avalia o serviço final que o consumidor final recebeu e a **Qualidade Funcional** que avalia a forma como o mesmo foi entregue. Logo a qualidade de um serviço é elaborada através da interacção entre consumidor e elementos do serviço organizacional, podendo esses serem aspectos físicos (qualidade física), aspectos relativos à imagem da empresa (qualidade corporativa) ou até aspectos derivados da interacção consumidor/prestador de serviço e até consumidor com os restantes consumidores (qualidade interactiva). Em suma, aplicando estes factores conseguir-se-á diferenciar qual a qualidade associada ao processo de entrega e a qualidade do serviço final. Outras três conclusões foram retiradas acerca destes processos: 1) a qualidade nos serviços é mais difícil de avaliar do que em produtos, 2) a qualidade em serviços resulta da comparação entre as expectativas do consumidor e do produto oferecido ao mesmo, 3) a avaliação da qualidade é feita não só tendo em conta o serviço final prestado mas também todo o processo que envolve a prestação do serviço. (Parasuraman Et Al, 1985)

Assim, como resultado Parasuraman defendeu a seguinte fórmula de avaliar o nível de satisfação dos clientes:

$$\text{Nível de Satisfação} = \text{Percepção do Serviço} - \text{Expectativas do Serviço}$$

As suas relações foram defendidas da seguinte maneira:

- Percepções > Expectativas = Qualidade percebida pelo cliente considerada **boa**;
- Percepções = Expectativas = Qualidade percebida considerada **aceitável**;
- Percepções < Expectativas = Qualidade percebida considerada **baixa**.

A avaliação da qualidade dos serviços é uma ferramenta indispensável para a melhoria do desempenho das empresas, assim, torna-se necessário atingir um nível de qualidade de excelência ($P > 0$), ou caso não seja possível, mínimo ($P = 0$) afim de garantir a satisfação mínima possível dos clientes.

Com vista a simplificar todo estudo Parasuraman Et Al, 1985 resolveram elaborar o seguinte diagrama dos factores determinantes de qualidade percebida:

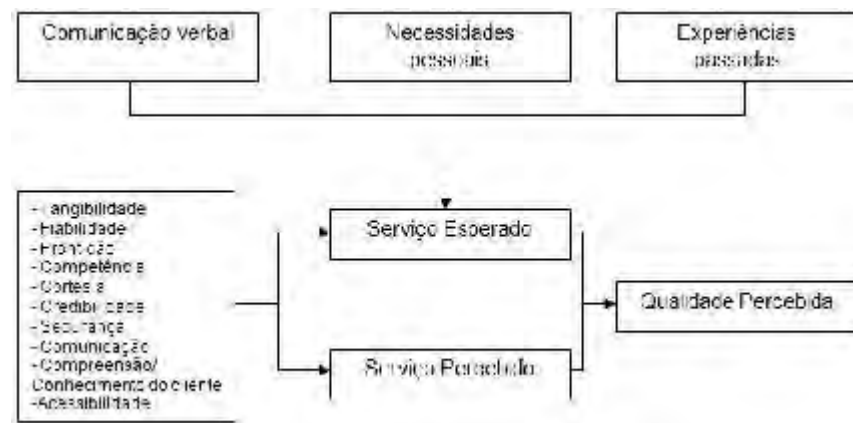


Figura 15: Factores Determinantes da Qualidade Percebida do cliente (Parasuraman Et Al, 1985)

Do ponto de vista do “Serviço Esperado”, três factores influenciam o ponto de vista do cliente:

- **Comunicação verbal**, Aqui imperam as experiências “trocadas” entre os diversos consumidores. Esta tem um papel importante pois através do que ouvem, os clientes começam por criar as suas expectativas em relação aos serviços da empresa, estas expectativas poderão ser positivas ou negativas.
- **Necessidades Pessoais**, Estas são determinadas segundo o que cada cliente entende ser o que necessita para cada serviço. Sendo uma característica heterogénea, cada consumidor (cliente) poderá ter desejos e expectativas diferentes em ocasiões diversas.
- **Experiências Passadas**, Os consumidores mais experimentados em certos serviços da empresa, possuem menores expectativas em relação ao comportamento dos prestadores de serviço ao invés dos novos clientes, todavia, um maior nível de competências técnicas dos prestadores do serviço é-lhes exigido.

Apenas dois dos dez factores determinantes da qualidade nos serviços podem ser avaliados ainda antes de serem adquiridos – tangibilidade e credibilidade. A maior parte dos restantes – acessibilidade, cortesia, prontidão, comunicação,

compreensão/conhecimento do cliente e fiabilidade são adquiridas através da experiência de compra ou consumo do serviço. Mesmo que já possuam qualquer tipo de experiência anterior, esta informação que detêm será reavaliada pelo consumidor, devido à heterogeneidade dos serviços.

Os restantes e últimos factores, segurança (perigo, risco ou dúvida) e competência (conhecimento da performance do serviço), não podem ser avaliados mesmo após compra e consumo do serviço. Os consumidores provavelmente nunca conhecerão o real valor destes factores mesmo após consumo do serviço. (Parasuraman Et Al, 1985)

O “Serviço percebido” tem a ver com a forma como o cliente percepção o serviço adquirido, esta poderá variar de cliente para cliente devido a sua heterogeneidade. Para terminar o diagrama, Parasuraman Et Al, (1985) defende que “Qualidade Percebida” resulta da discrepância, ou “gap”, entre serviço esperado e serviço percebido (P-E).

5.2 Modelo SERVQUAL

Como forma das empresas responderem à forte competição por quota de mercado, umas das muitas estratégias adoptadas passa pelo fornecimento de um serviço que prime pela excelência. Cada vez mais este é um pré-requisito senão mesmo uma questão de sobrevivência. (Parasuraman Et Al 1988) Assim, aqui descrever-se-á um instrumento de análise constituído por duas secções de 22 itens cada, chamado SERVQUAL. A primeira secção avalia a expectativa dos clientes em relação ao serviço prestado, enquanto a segunda avalia as percepções dos mesmos ao mesmo serviço. Existe ainda no final uma série de informações gerais (idade, sexo, função na empresa e formação académica) solicitadas a quem preencheu o questionário de forma a caracterizar os inquiridos. (Parasuraman, 1991)

Consoante as avaliações dos clientes às duas secções, conhecer-se-á o desvio ou “gap” (Percepção – Expectativas) para cada dimensão – tangibilidade, fiabilidade, prontidão, confiança e empatia - do SERVQUAL.

Inicialmente quando este instrumento foi elaborado possuía dez dimensões que contribuíam para a qualidade de um serviço, após refinado condensou-se em cinco, como consta na tabela seguinte. (Parasuraman e tal., 1988)

Dimensões SERVQUAL					
<div>Cinco Actuais</div> <div>Dimensões</div> <div>Dez</div> <div>Dimensões Originais</div>	Tangibilidade	Fiabilidade	Prontidão	Confiança	Empatia
Tangibilidade	Questões 1 a 4				
Fiabilidade		Questões 5 a 9			
Prontidão			Questões 10 a 13		
Competência				Questões 14 a 17	
Cortesia					
Credibilidade					
Segurança					
Comunicação					
Compreensão/ Conhecimento do cliente					Questões 18 a 22
Acessibilidade					

Quadro 12: Evolução nas Dimensões da Qualidade (Parasuraman et al., 1988)

Sumariamente, as cinco dimensões equivalem a:

- **Tangibilidade:** Instalações Físicas, equipamentos e aparência do pessoal;
- **Fiabilidade:** Capacidade de prestar o serviço prometido de forma correcta e a tempo;
- **Prontidão:** Disposição para ajudar o cliente e fornecer um serviço expedito;
- **Confiança:** Conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua capacidade para transmitir confiança e segurança;
- **Empatia:** Cuidado e atenção individualizada demonstrada ao cliente.

Em ambas as secções solicita-se ao cliente que classifique cada questão numa escala de Likert¹ com 7 (sete) pontos.

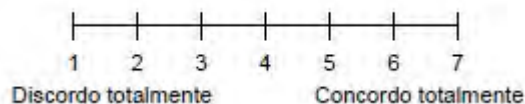


Figura 16: Escala de Likert aplicada no SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988)

¹ Escala Psicométrica usada fundamentalmente em questionários e em pesquisas de opinião.

5.2.1 Gaps do SERVQUAL

No caso de estudo elaborado por Parasumanan et Al (1985) em que aborda mais profundamente o conceito de *gap*, os mesmos desenvolveram um modelo de qualidade nos serviços no qual enfatiza-se os factores-chave que influenciam essa qualidade por parte dos clientes como por parte da empresa de serviços.

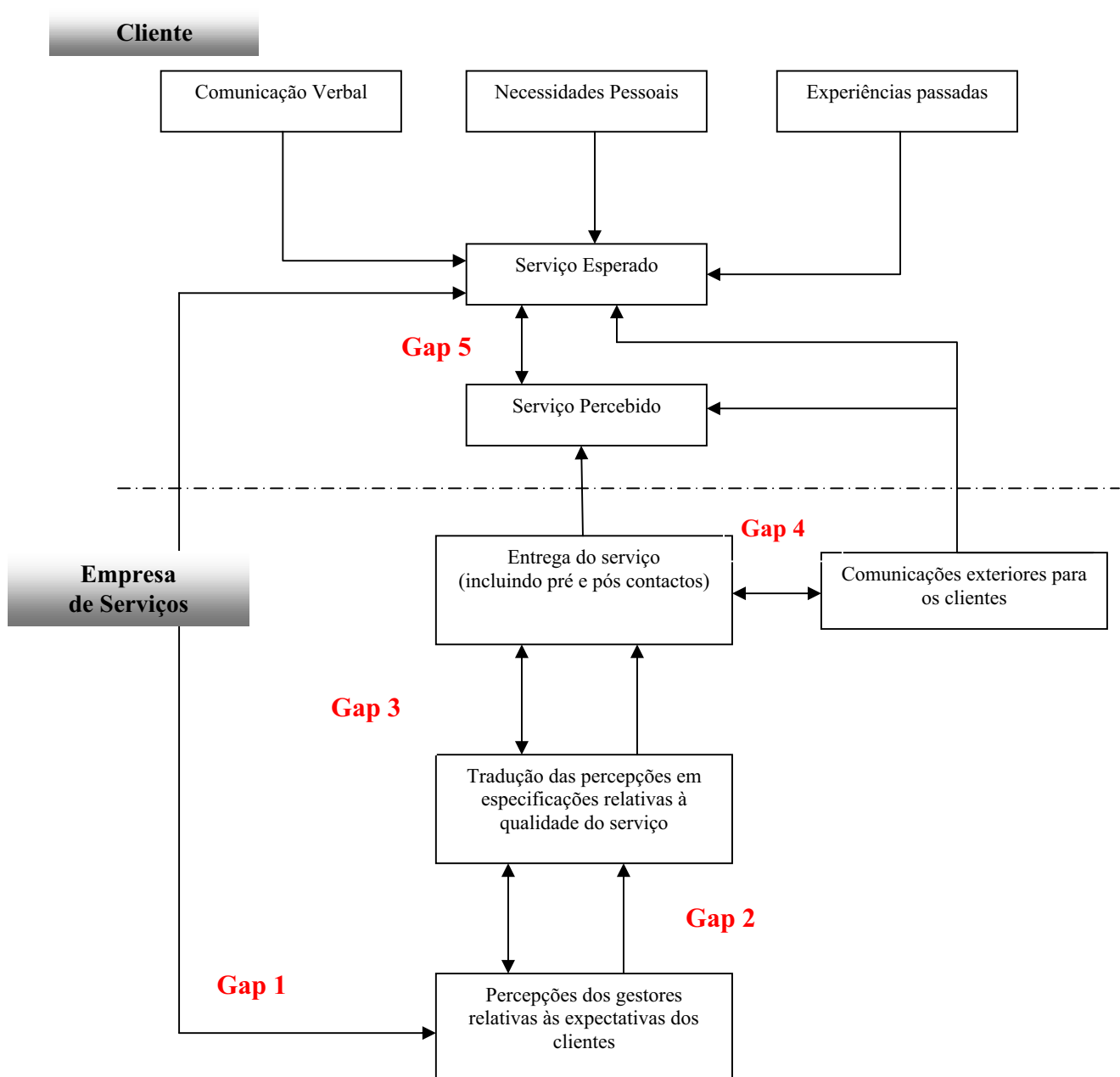


Figura 17: **Modelo de Qualidade nos Serviços (Parasuraman et al., 1985)**

A anterior figura sumariza os factores-chave acerca do conceito de qualidade nos serviços assim como os seus *gaps*. De seguida, segundo o trabalho desenvolvido por Parasuraman et al. (1985) apresentar-se-á as proposições para essas mesmas *gaps*.

- **Gap 1: Representa a diferença entre as expectativas do cliente e a percepção da gestão sobre as expectativas desses clientes**

A percepção adquirida pelo prestador de serviços acerca do consumidor pode não coincidir com as necessidades e desejos efectivos destes, ou seja, a gestão da organização pode não conseguir saber exactamente o que os clientes esperam da empresa.

- **Proposição 1:** “o desvio entre as expectativas do consumidor e as percepções da gestão sobre essas expectativas, tem um impacto na avaliação que o consumidor faz sobre a qualidade do serviço”. (Parasuraman et al., 1985)

- **Gap 2: Representa a diferença entre as percepções que o gestor tem das expectativas dos clientes e as especificações da qualidade do serviço**

Mesmo que as expectativas do consumidor e a percepção que a gestão tem destas seja coincidente, as necessidades dos clientes podem não ter sido traduzidas em procedimentos e sistemas adequados, isto é, podem existir falhas nas especificações dos serviços.

- **Proposição 2:** “o desvio entre as percepções que a gestão tem das expectativas do consumidor e as especificações da qualidade do serviço da empresa, afecta a opinião que o consumidor tem dessa mesma qualidade do serviço”. (Parasuraman et al., 1985)

- **Gap 3: Representa a diferença entre as especificações da qualidade do serviço e o serviço prestado**

A prestação de um serviço de excelência (alta qualidade) não é garantido mesmo quando existem linhas orientadoras de um bom desempenho dos serviços e de como tratar correctamente os clientes. Os padrões do serviço não devem apenas reflectir as

expectativas dos consumidores mas também serem apoiados através de recursos adequados e apropriados (pessoas, sistemas, tecnologia).

- **Proposição 3:** “o desvio entre as especificações da qualidade do serviço e o serviço efectivamente prestado afecta a qualidade do serviço percebido pelo consumidor”. (Parasuraman et al., 1985)

- **Gap 4: Representa a diferença entre o serviço prestado e a comunicação externa com os clientes**

Falhas na estratégia de comunicação pode levar a que o serviço divulgado seja diferente do realmente oferecido, criando falsas expectativas no consumidor.

- **Proposição 4:** “o desvio entre o serviço actualmente prestado e as comunicações externas sobre o serviço afectam a qualidade do serviço percebido pelo consumidor”. (Parasuraman et al., 1985)

- **Gap 5: Representa a diferença entre o serviço esperado e o serviço recebido**

O serviço esperado tem em conta as expectativas dos clientes, que podem vir a ser afectadas segundo experiências anteriores, comunicação verbal ou “boca a boca”, pelas suas necessidades pessoais e pela comunicação da empresa. As percepções dos clientes são avaliações subjectivas de experiências actuais com o serviço.

- **Proposição 5:** “a qualidade percebida por um consumidor é uma função da magnitude e da direcção (positiva ou negativa) do desvio entre o serviço esperado e a percepção do serviço recebido”. (Parasuraman et al., 1985)

6 Tratamento dos dados e sua análise

O objectivo deste capítulo será através dos resultados obtidos através da ferramenta SERVQUAL desenvolvida do Parasuraman Et al. (1985) e adaptada à realidade de um empresa prestadora de serviços (consultar anexo 2) caracterizar esses mesmos resultados.

O modelo utilizado foi enviado a todos os clientes da área do design da X Consultores entre os meses de Novembro e Fevereiro, através de fax, e-mail e também via telefone, encontrando-se estruturado da seguinte forma:

Dimensão	Questões
Tangibilidade	Questões 1 a 4
Fiabilidade	Questões 5 a 9
Prontidão	Questões 10 a 13
Confiança	Questões 14 a 17
Empatia	Questões 18 a 22

Quadro 13: Distribuição das Questões consoante Dimensão em análise

6.1 Amostra

Encontram-se definidos na base de dados da empresa quarenta (40) consumidores ou clientes que actualmente ou no passado já receberam serviços da empresa.

Em relação às respostas recebidas a sua caracterização é a seguinte:

- Inquéritos Respondidos: 22 e uma percentagem de 55%;
- Inquéritos Não Respondidos: 18 e uma percentagem de 45%;

Em relação aos “Inquéritos Não Respondidos” três razões foram apontadas para essa ausência de resposta:

- Não Responderam sem apresentar qualquer razão: 6 e uma percentagem de 15%;
- Não Responderam por falta de tempo: 1 e uma percentagem de 2,5%;
- Não Responderam pois tiveram projectos há mais de três (3) anos (a): 11 e uma percentagem de 27,5%

- (a) Aqui as razões apontadas são o facto de terem colaborado com a empresa quando o *designer* era outra pessoa ou por actualmente já não se encontrar na empresa consumidora do serviço a pessoa que acompanhou o projecto.

Sabendo antecipadamente que pouco mais de metade dos clientes (55%) responderam ao inquérito, este irá ser encarado de uma forma exploratória.

Amostra por Idade

A idade dos inquiridos foi dividida em quatro diferentes intervalos como está expresso na seguinte tabela:

Escalão Etário	Frequência	Percentagem (%)
20 a 29	7	31,8
30 a 39	9	40,9
40 a 49	4	18,2
Mais de 50	2	9,1
Total	22	100

Quadro 14: Distribuição dos Inquiridos segundo Idade

Pela consulta da anterior tabela denota-se que o intervalo de idade “30 a 39” registou a maior percentagem de resposta (40,9%), seguido do intervalo “20 a 29” registando 31,8%, assim como o intervalo “40 a 49” com 18,2% e terminando com 9,1% registados no intervalo “Mais de 50”.

Amostra por Sexo

Relativamente ao sexo dos vinte e dois inquiridos, o sexo “Masculino” foi o predominante nas respostas com 54,5% contrastando com os opostos 45,5% do sexo “Feminino”.

Sexo	Frequência	Percentagem (%)
M	12	54,5
F	10	45,5
Total	22	100

Quadro 15: Distribuição dos Inquiridos segundo Sexo

Amostra por Função na Empresa

Na tabela seguinte encontram-se as cinco (5) distintas funções detectadas nos inquiridos.

Função na Empresa	Frequência	Percentagem (%)
Administrador	8	36,4
Gestor	3	13,6
TOC	3	13,6
Dep. Qualidade, Técnico ou Marketing	6	27,3
Administrativo	2	9,1
Total	22	100

Quadro 16: Distribuição dos Inquiridos segundo Função na Empresa

Os inquiridos com maior taxa de resposta foram os administradores (36,4%), seguidos do “Departamento Qualidade, Técnico ou Marketing” (27,3%), dos gestores e Técnicos Oficiais de Contas (TOC) (13,6%) e por últimos os administrativos possuidores de 9,1% das respostas.

Amostra por Formação Académica

Em relação à formação académica, 86,4% dos inquiridos possuem o grau de Licenciado, 9,1% formação secundária e apenas um dos inquiridos possui mestrado (4,5%).

Formação Académica	Frequência	Percentagem (%)
Secundário	2	9,1
Licenciatura	19	86,4
Mestrado	1	4,5
Total	22	100

Quadro 17: Distribuição dos Inquiridos segundo Formação Académica

Amostra por Sector de Actividade

Dos vinte e dois inquiridos que responderam 63,7% situam a sua actividade no sector “Vitivinícola”, seguidos da “Indústria Transformadora” 18,2%, da “Indústria Cerâmica” com 9,1% sendo apenas uma empresa no sector “Pastelaria” e outra no sector “Imobiliário” 4,5%.

Sector	Frequência	Percentagem (%)
Vitivinícola	14	63,7
Indústria Cerâmica	2	9,1
Pastelaria	1	4,5
Imobiliário	1	4,5
Indústria Transformadora	4	18,2
Total	22	100

Quadro 18: Distribuição dos Inquiridos segundo Sector de Actividade

Amostra por Categoria de Empresa

As empresas podem-se categorizar segundo: Microempresa, Pequena Empresa, Média Empresa e Grande Empresa. Na seguinte tabela encontra-se uma breve descrição de cada uma das mesmas.

Categoria	Nº Trabalhadores	Volume Negócios
Microempresa	[1-9]	$\leq 2.000.000,00\text{€}$
Pequena Empresa	[10-49]	$\geq 2.000.001,00\text{€ e } \leq 10.000.000,00\text{€}$
Média Empresa	[50-249]	$\geq 10.000.001,00\text{€ e } \leq 50.000.000,00\text{€}$
Grande Empresa	[1-249]	Até 50.000.000,00€

Quadro 19: Definição das diferentes categorias de empresa

Assim, categorizando os clientes inquiridos da empresa tem-se:

Categoria de Empresa	Frequência	Percentagem (%)
Microempresa	6	27,3
Pequena Empresa	12	54,6
Média Empresa	3	13,6
Grande Empresa	1	4,5
Total	22	100

Quadro 20: Distribuição dos Inquiridos segundo Categoria das Empresas

Da análise da tabela anterior denota-se que 54,6% das empresas inquiridas categorizam-se como “Pequena Empresa”, 27,3% como “Microempresa”, seguido das Médias Empresas com 13,6% e das Grandes Empresas com 4,5%.

6.2 Avaliação da Qualidade do Serviço

Nesta secção do trabalho exibir-se-á o tratamento dos dados recebidos por parte dos inquiridos. Estes dados foram tratados com o auxílio das folhas de cálculo do *Microsoft Office Excel 2007* e também recorrendo ao software *SPSS Statistics 17.0*.

A primeira aplicação foi utilizada para calcular médias das Expectativas e Percepções por dimensão, questão, área de negócio, sector de actividade e para elaborar os gráficos enquanto a segunda aplicação foi fulcral no teste à significância estatística das diferenças entre percepções e expectativas, recorrendo ao Teste *t-Student* para amostras emparelhadas, com um nível de confiança de 5%.

Salienta-se também o facto de nos seguintes pontos não se classificar a única Grande Empresa em análise por falta de valores relativamente à Percepção.

A seguinte tabela apresenta as pontuações médias obtidas para a Expectativa e Percepção, pelos clientes da área do *Design* em cada uma das cinco dimensões assim como o *gap*, ou desvio, nas supra citadas. Para enriquecer o estudo foi adicionado o valor de prova dos Testes *t-Student* para um nível de significância de 5% para cada dimensão abordada.

Dimensão	Expectativa (E)	Percepção (P)	(P-E)	Valor de Prova (p)
Tangibilidade	6,00	5,79	-0,21	0,074
Fiabilidade	6,46	5,06	-1,41	0,001
Prontidão	2,25	2,68	0,43	0,211
Confiança	6,68	5,93	-0,75	0,001
Empatia	2,12	2,47	0,35	0,420

Quadro 21: Pontuações Médias obtidas pela Área do *Design* em cada dimensão assim como o valor de prova utilizado através do Teste *t-Student* para amostras emparelhadas

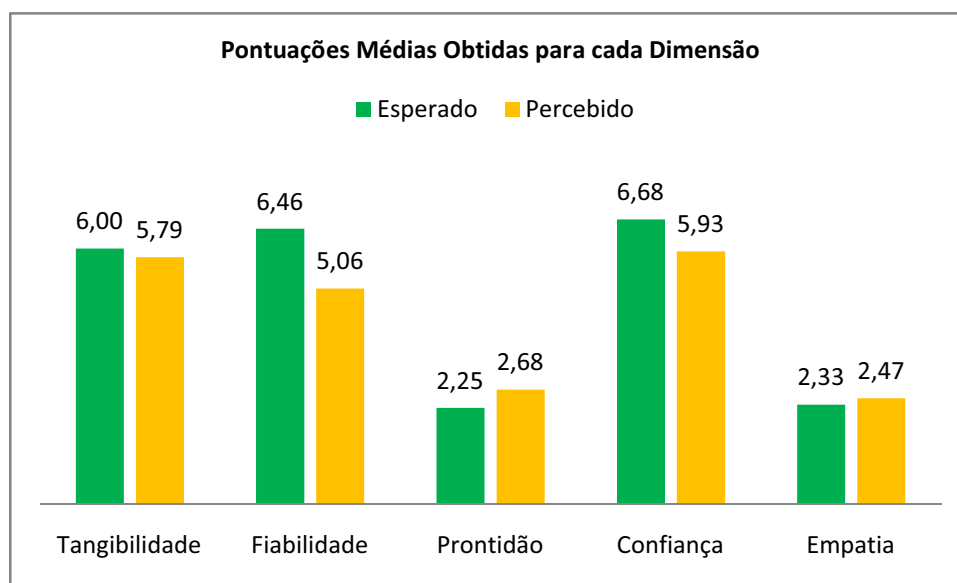


Figura 18: Pontuações Médias obtidas pela Área do *Design* em cada dimensão

Recordando o defendido por Parasuraman et al. (1985) no Capítulo 5.1, as empresas para atingirem um Nível de Satisfação aceitável ou bom, necessitam que as Percepções sejam iguais ou superiores, respectivamente, às Expectativas. Assim, analisando a tabela e gráfico supra exibidos, constata-se que apenas as Dimensões **Prontidão** - Disposição para ajudar o cliente e fornecer um serviço expedito - e **Empatia** - Cuidado e atenção individualizada demonstrada ao cliente - denotam valor positivo na adição Percepções com Expectativas.

As restantes Dimensões, **Tangibilidade** - Instalações Físicas, equipamentos e aparência do pessoal -, **Fiabilidade** - Capacidade de prestar o serviço prometido de forma correcta e a tempo – e **Confiança** - Conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua capacidade para transmitir confiança e segurança – apresentam valores negativos. O maior *gap*, ou desvio, é visível na Dimensão Fiabilidade (desvio negativo).

Através do teste *t-Student* para amostras emparelhadas para um nível de significância de 5%, os resultados obtidos permitem concluir que as Dimensões Tangibilidade, Prontidão e Empatia não possuem diferenças estatisticamente significativas entre as médias das percepções e das expectativas. Ao invés, nas Dimensões Fiabilidade e Confiança as diferenças encontradas são estatisticamente significativas, ou seja, as expectativas dos clientes são superiores às suas percepções acerca do serviço recebido.

Dimensão	Questão	Expectativa (E)	Percepção (P)	(P-E)
Tangibilidade	1	5,73	5,3	-0,43
	2	6,2	5,2	-1,00
	3	6,1	6,2	0,10
	4	6,1	6,1	0,00
Fiabilidade	5	6,45	4,6	-1,85
	6	6,6	4,9	-1,70
	7	6,5	5,5	-1,00
	8	6,5	5	-1,50
	9	6,4	5,5	-0,90
Prontidão	10	2,5	2,7	0,20
	11	2	2,9	0,90
	12	2,14	2,3	0,16
	13	2,4	2,6	0,20
Confiança	14	6,7	5,9	-0,80
	15	6,7	5,7	-1,00
	16	6,7	6,4	-0,30
	17	6,6	5,8	-0,80
Empatia	18	1,8	2,4	0,60
	19	1,8	2,4	0,60
	20	2,8	2,7	-0,10
	21	2	2,6	0,60
	22	3,2	2,3	-0,90

Quadro 22: Pontuações atribuídas pelos inquiridos às Expectativas e Percepções em cada Dimensão analisada

Através da análise da tabela anterior percebe-se que duas das cinco dimensões – Fiabilidade e Confiança – possuem níveis de satisfação negativos em todas as perguntas enquanto a dimensão Prontidão garante satisfação ao inquirido em todas as questões analisadas.

Relativamente às questões com níveis de satisfação menos satisfatórias, elas são: Questão 5 – “Quando prometem fazer algo num determinado período de tempo, fazem-no” com um nível de satisfação negativo de 1,85; a Questão 6 – “Quando um cliente tem um problema, existe interesse sincero em solucioná-lo” com um nível de satisfação negativo de 1,70 e a Questão 8 – “Presta os seus serviços nos prazos estipulados” com um nível de satisfação negativo de 1,50. De salientar que as três questões supra mencionadas pertencem à Dimensão Fiabilidade.

Em relação às questões melhores pontuadas elas foram: Questão 11 – “Os colaboradores não respondem prontamente aos serviços solicitados” com um nível de satisfação de 0,90; a Questão 18 – “Não dá atenção individualizada ao cliente”, a Questão 19 – “Os colaboradores não dão atenção personalizada ao cliente” e a Questão 21 – “Não tem como objectivo o melhor interesse do cliente”, todas elas com um nível de satisfação de 0,60. Note-se que a questões estão formuladas pela negativa, sendo o seu nível de satisfação positivo o que significa que os inquiridos não se apresentam satisfeitos com as mesmas.

6.2.1 Análise da Dimensão Tangibilidade

Como referido na Secção 5.2 – Modelo do SERVQUAL, esta dimensão tem a ver com Instalações Físicas, equipamentos e aparência do pessoal.

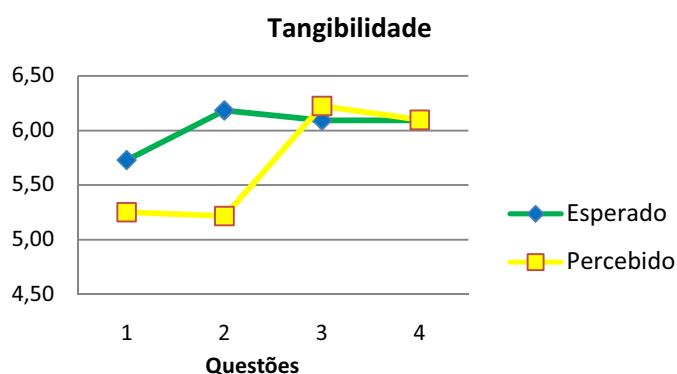


Figura 19: Expectativas e Percepções para cada questão da Dimensão analisada

Pela análise do gráfico anterior, as questões 1 e 2 – “Tem instalações físicas de aparência moderna” e “Os equipamentos e infra-estruturas possuem um design atraente, bem cuidado e limpo”, respectivamente – possuem níveis de satisfação negativos por parte dos inquiridos, ao contrário das questões 3 e 4 – “Os colaboradores têm uma aparência cuidada e profissional” e “Os materiais associados ao serviço prestado, tais como impressos, documentos, contratos ou facturas, têm uma boa aparência visual”, possuem níveis de satisfação bons e satisfatórios respectivamente.

Para esta Dimensão, os resultados do teste *t-Student* para amostras emparelhadas permitem concluir que não existem diferenças estatisticamente

significativas entre as percepções e as expectativas, para um nível de significância de 5%.

- **Tangibilidade por Categoria de Empresa**

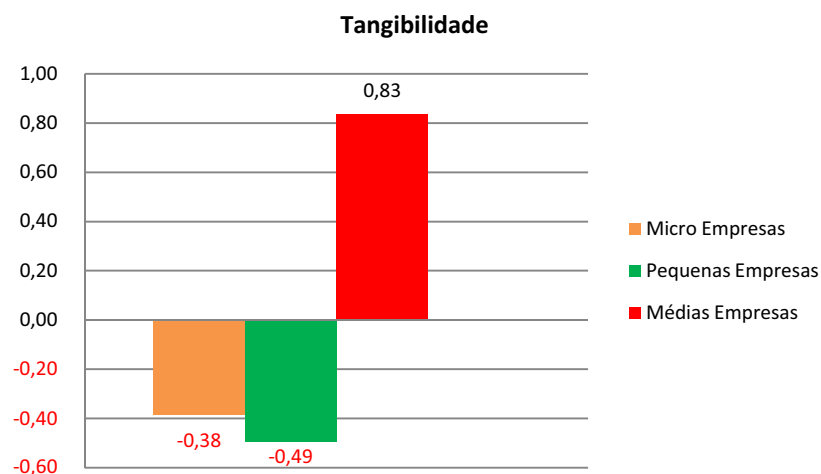


Figura 20: Tangibilidade consoante Categoria de Empresa

Com clareza se percebe que a Tangibilidade apenas denota níveis de satisfação bons para as Médias Empresas, que representa 13,6% da população inquirida, ao invés que em relação às Micro Empresas (27,3% da população) e Pequenas Empresas (54,6% da população), os níveis de satisfação estão abaixo do mínimo aceitável.

- **Tangibilidade por Sector de Actividade**

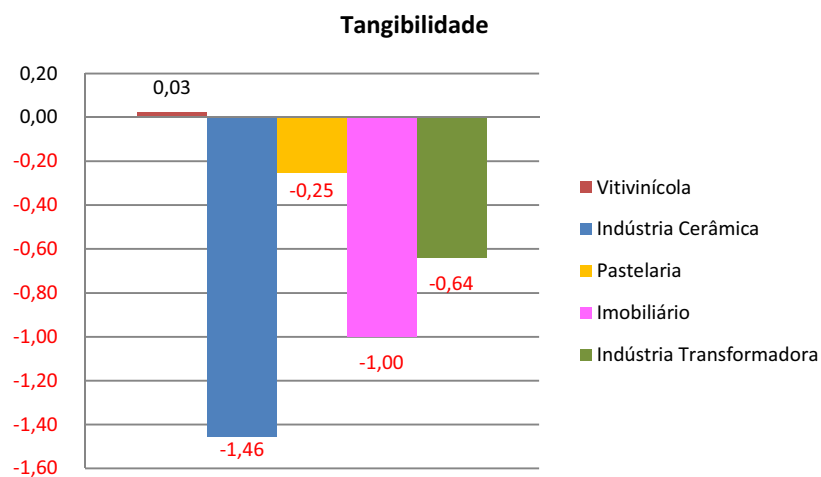


Figura 21: Tangibilidade consoante Sector de Actividade

O gráfico demonstra que apenas o Sector Vitivinícola, representando 63,6% dos inquiridos, denota níveis de satisfação bons. Todos os restantes apresentam níveis abaixo do aceitável. O Sector da Indústria Cerâmica (representando 9,1% dos inquiridos) é aquele que maior nível de insatisfação denota.

6.2.2 Análise da Dimensão Fiabilidade

Como referido na Secção 5.2 – Modelo do SERVQUAL, esta dimensão tem a ver com Capacidade de prestar o serviço prometido de forma correcta e a tempo.

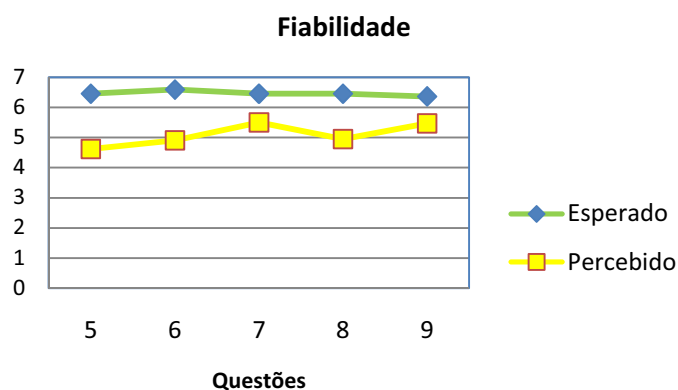


Figura 22: Expectativas e Percepções para cada questão da Dimensão analisada

Segundo análise do anterior gráfico, todas as questões percepcionadas se encontram abaixo do valor esperado, sendo as que mais se aproximam as questões 7 e 9 – “É uma empresa de confiança” e “Mantém registos precisos e fidedignos das suas actividades”, respectivamente. A que maior desvio apresenta é a questão 5 – “Quando prometem fazer algo num determinado período de tempo, fazem-no”.

Para esta Dimensão, os resultados do teste *t-Student* para amostras emparelhadas permitem concluir que existem diferenças estatisticamente significativas entre as percepções e as expectativas, para um nível de significância de 5%.

- **Fiabilidade por Categoria de Empresa**

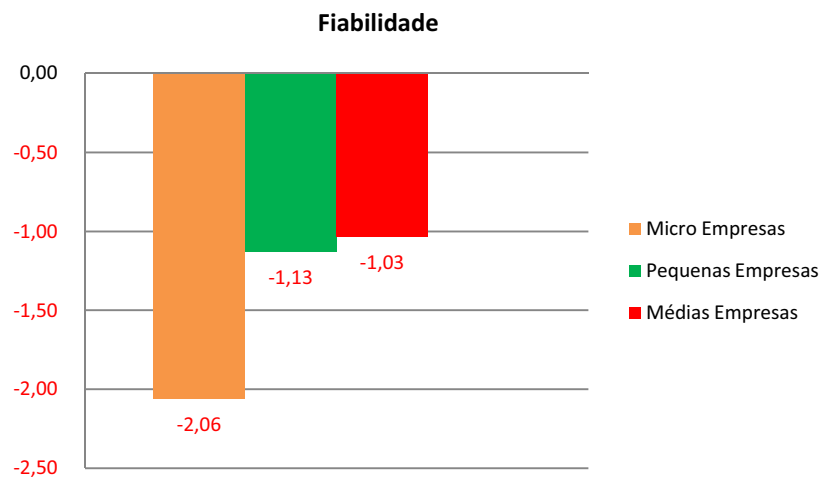


Figura 23: Fiabilidade consoante Categoria de Empresa

Em todas as Categorias de Empresa, a Fiabilidade apresenta Níveis de Insatisfação ($P < E$), sendo que a mais insatisfeita são as Micro Empresas representativas de 27,3% dos inquiridos seguidas das Pequenas Empresas (54,6% dos inquiridos) e das Médias Empresas (13,6% dos inquiridos).

- **Fiabilidade por Sector de Actividade**

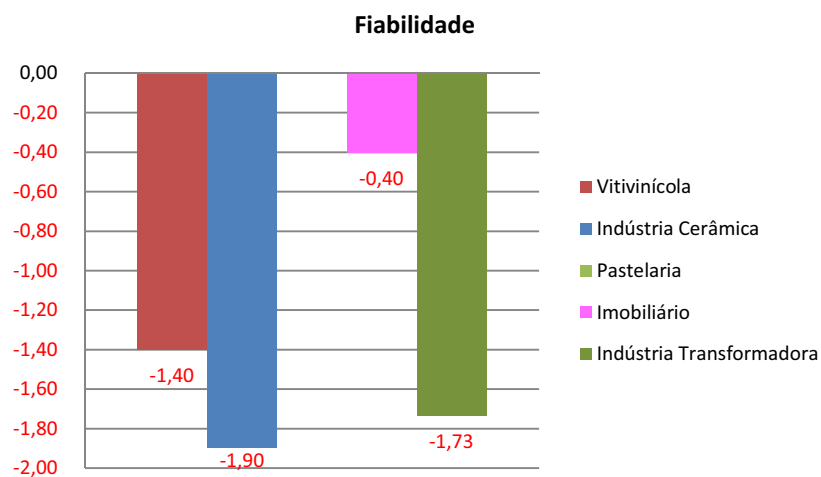


Figura 24: Fiabilidade consoante Sector de Actividade

Segundo Sector de Actividade, apenas a Pastelaria (4,5% dos inquiridos) apresenta níveis satisfatórios ($P-E=0$) enquanto as restantes apresentam níveis insatisfatórios. Destes, os que mais denotam essa insatisfação são os sectores Indústria Cerâmica, representativos de 9,1% dos inquiridos e a Indústria Transformadora (18,2% dos inquiridos).

6.2.3 Análise da Dimensão Prontidão

Como referido na Secção 5.2 – Modelo do SERVQUAL, esta dimensão tem a ver com Disposição para ajudar o cliente e fornecer um serviço expedito.

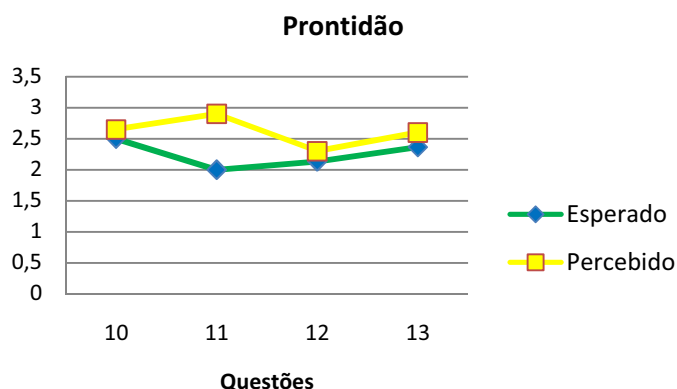


Figura 25: Expectativas e Percepções para cada questão da Dimensão analisada

Segundo o gráfico anterior percebe-se que em todas as quatro questões – “Não informa os clientes com precisão sobre os tempos de execução dos serviços”, “Os colaboradores não respondem prontamente aos serviços solicitados”, “Os colaboradores não estão sempre disponíveis para ajudar o cliente” e “Os colaboradores estão sempre muito ocupados, não respondendo prontamente às dúvidas e necessidades do cliente” as percepções estão acima do esperado pelo cliente.

Para esta Dimensão, os resultados do teste *t-Student* para amostras emparelhadas permitem concluir que não existem diferenças estatisticamente

significativas entre as percepções e as expectativas, para um nível de significância de 5%.

- **Prontidão por Categoria de Empresa**

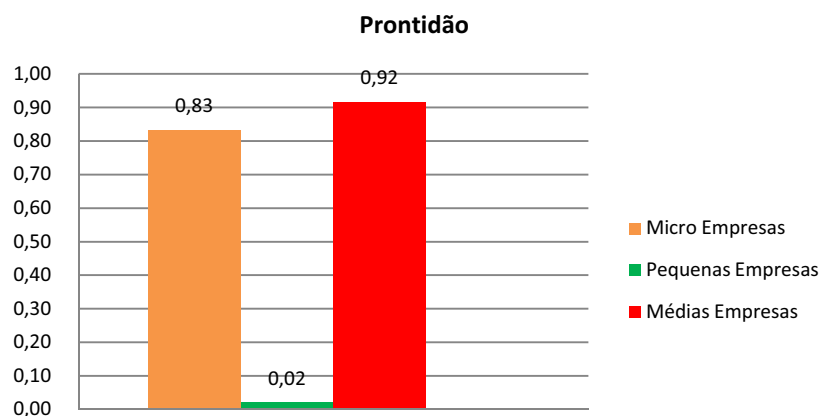


Figura 26: Prontidão consoante Categoria de Empresa

Por Categoria de Empresa, todas apresentam Níveis de Satisfação em relação à Prontidão bons. As Médias Empresas, representativas de 13,6% dos inquiridos, são as mais satisfeitas ao invés das Pequenas Empresas (54,6% dos inquiridos) que possuem um desvio positivo de 0,02 (P-E).

- **Prontidão por Sector de Actividade**

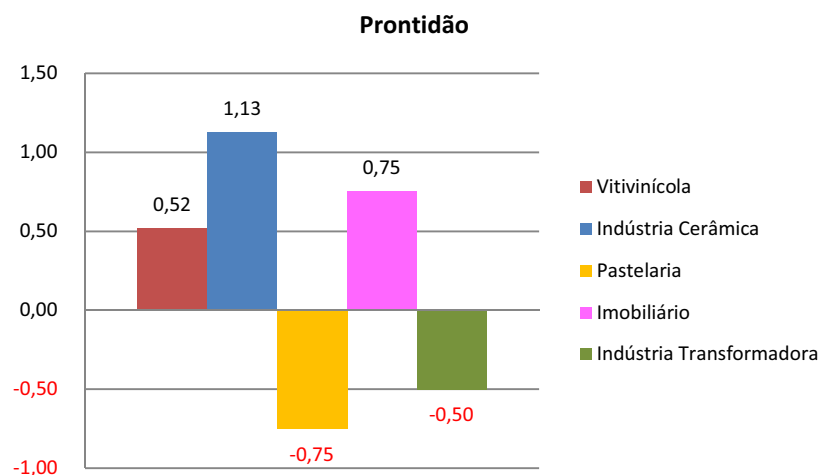


Figura 27: Prontidão consoante Sector de Actividade

Neste gráfico denota-se que os sectores Vitivinícolas (63,7% dos inquiridos), Indústria Cerâmica (9,1% dos mesmos) e Imobiliário (4,5 dos inquiridos) apresentam níveis de satisfação bons, a soma destes representam três quartos da população inquirida. Por outro lado, os sectores Pastelaria e Indústria Transformadora denotam níveis de satisfação negativos.

6.2.4 Análise da Dimensão Confiança

Como referido na Secção 5.2 – Modelo do SERVQUAL, esta dimensão tem a ver com Conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua capacidade para transmitir confiança e segurança.

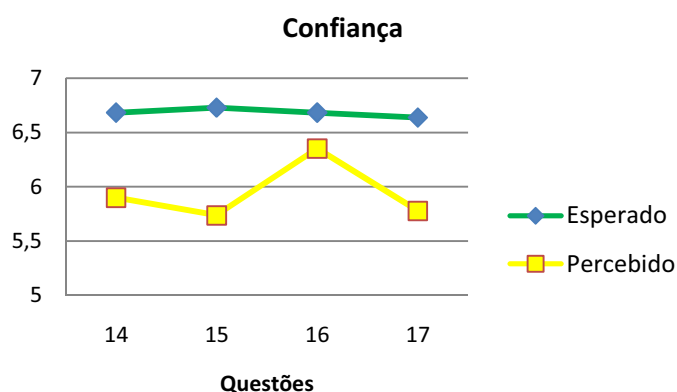


Figura 28: Expectativas e Percepções para cada questão da Dimensão analisada

Aqui, em todas as questões, o percebido é inferior ao esperado. Os maiores desvios encontram-se nas questões 14, 15 e 17 – “O comportamento dos colaboradores deverá inspirar confiança”, “Os clientes deverão sentir-se seguros nas relações que estabelecem com os colaboradores” e “Os colaboradores deverão ter o conhecimento suficiente para responder às questões colocadas pelos clientes” respectivamente. A questão 16 – “Os colaboradores deverão ser educados e corteses” – é a que mais se aproxima dos níveis de satisfação aceitáveis ($P-E=-0,30$).

Para esta Dimensão, os resultados do teste *t-Student* para amostras emparelhadas permitem concluir que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as percepções e as expectativas, para um nível de significância de 5%.

- **Confiança por Categoria de Empresa**

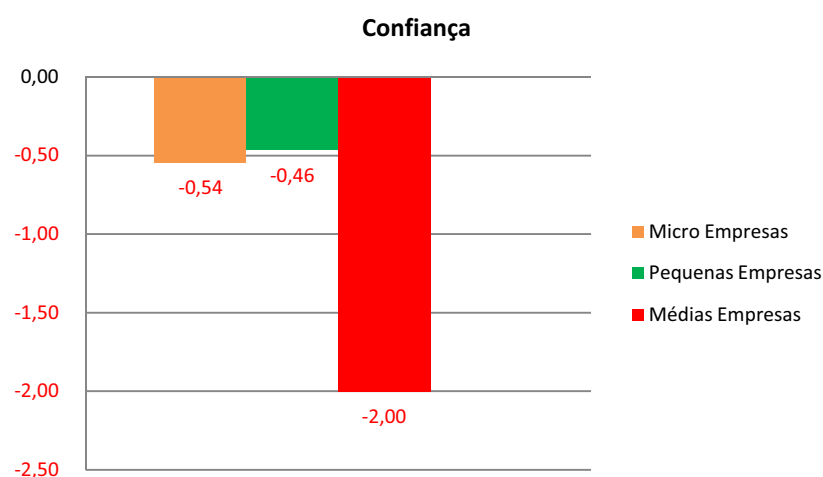


Figura 29: Confiança consoante Categoria de Empresa

Nesta Dimensão, novamente todas as Categorias de Empresa denotam um nível abaixo do satisfatório, sendo as Médias Empresas, representantes de 13,6% dos inquiridos os mais insatisfeitos. As Pequenas Empresas, representantes por 54,6% da população, é aquela que mais se aproxima de níveis de satisfação aceitáveis.

- **Confiança por Sector de Actividade**

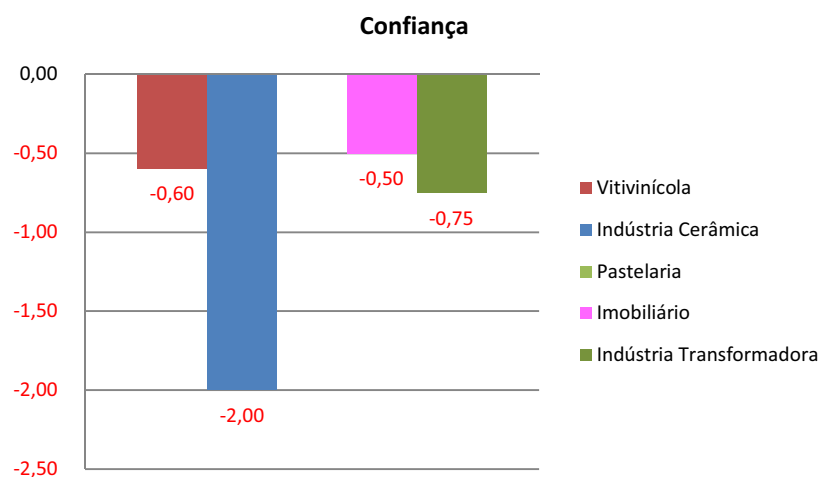


Figura 30: Confiança consoante Sector de Actividade

O Sector Pastelaria (4,5% dos inquiridos) é o único que denota um nível de satisfação aceitável ($P-E=0$), ao invés, todas as outras esperam mais do que realmente percebem. A diferença mais significativa ocorre no Sector Indústria Cerâmica, representantes de 9,1% dos inquiridos, onde essa mesma, atinge a diferença de duas unidades, a que menor diferença apresenta é o Sector Imobiliário (4,5% da população).

6.2.5 Análise da Dimensão Empatia

Como referido na Secção 5.2 – Modelo do SERVQUAL, esta dimensão tem a ver com Cuidado e atenção individualizada demonstrada ao cliente.

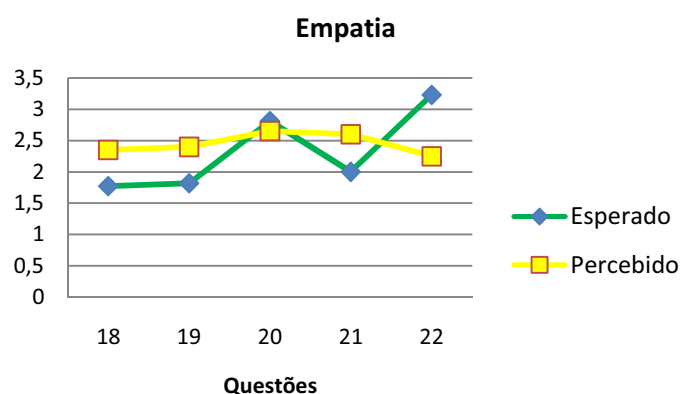


Figura 31: Expectativas e Percepções para cada questão da Dimensão analisada

Segundo o anterior gráfico, três das cinco questões têm uma percepção acima do esperado – Questão 18 “Não dá atenção individualizada ao cliente”, Questão 19 “Os colaboradores não dão atenção personalizada ao cliente” e Questão 21 “Não tem como objectivo o melhor interesse do cliente” -; se bem que uma das mesmas encontra-se perto desse Nível de Satisfação ($P-E=-0,10$) – Questão 20 “Os colaboradores não sabem quais as necessidades específicas do cliente” e por último a Questão 22 apresenta uma percepção abaixo do esperado – “Não funciona num horário conveniente para todos os clientes”.

Para esta Dimensão, os resultados do teste *t-Student* para amostras emparelhadas permitem concluir que não existem diferenças estatisticamente significativas entre as percepções e as expectativas, para um nível de significância de 5%.

- **Empatia por Categoria de Empresa**

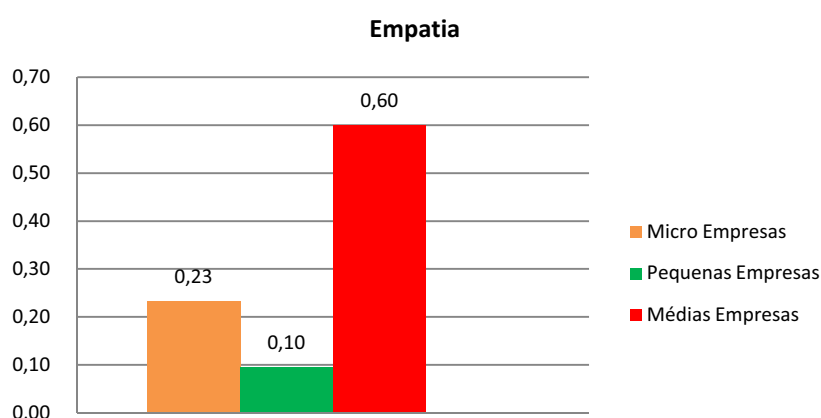


Figura 32: Empatia consoante Categoria de Empresa

Nesta Dimensão as Médias Empresas (representativas de 13,6% dos inquiridos) são aquelas que demonstram um Nível de Satisfação maior positivo, seguido das Micro Empresas (27,3% dos inquiridos) e das Pequenas Empresas, representativas de 54,6% dos inquiridos.

- **Empatia por Sector de Actividade**

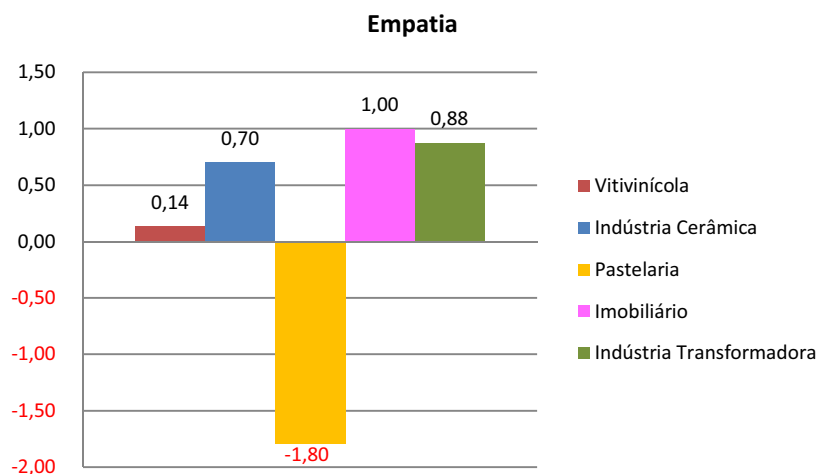


Figura 33: Empatia consoante Sector de Actividade

Aqui, exceptuando o Sector Pastelaria, representativo de 4,5% dos inquiridos, todos os outros sectores encontram-se com níveis de satisfação acima dos aceitáveis. O Sector Imobiliário representativo de 4,5% também da população inquirida, é aquela que mais satisfeita que se encontra, seguida da Indústria Transformadora (18,2% dos inquiridos), da Indústria Cerâmica (9,1% dos inquiridos) e por último do Sector Vitivinícola (63,7% dos inquiridos).

6.2.6 Análise segundo Categoria de Empresa

Como definido na Secção 6.1 Amostra por Categoria de Empresa, as empresas diferenciam-se consoante número de trabalhadores e volume de negócios. Assim, far-se-á seguidamente a análise às diferentes categorias, exceptuando às Grandes Empresas pelas razões anteriormente expostas na Secção 6.2 Avaliação da Qualidade do Serviço.

- **Micro Empresas**

Categoria que representa 27,3% dos inquiridos.

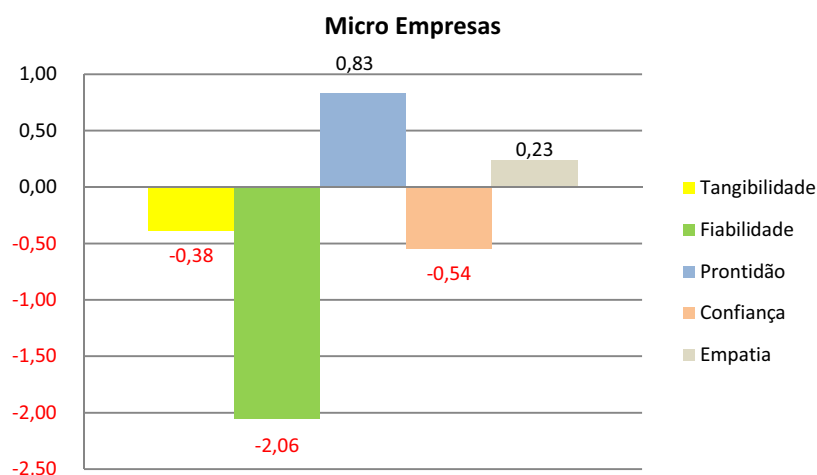


Figura 34: As várias Dimensões segundo as Micro Empresas

No gráfico supra demonstrado a Dimensão Prontidão - Disposição para ajudar o cliente e fornecer um serviço expedito – e a Dimensão Empatia - Cuidado e atenção individualizada demonstrada ao cliente – são as únicas a percepcionarem acima do esperado. Em relação às outras demonstradas, são negativas, ocorrendo a maior insatisfação relativamente à Dimensão Fiabilidade - Capacidade de prestar o serviço prometido de forma correcta e a tempo.

- **Pequenas Empresas**

Categoria que representa 54,6% dos inquiridos.

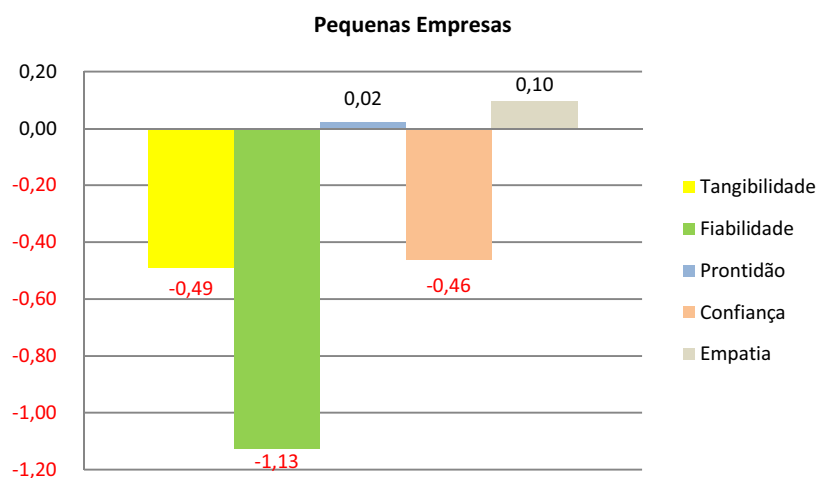


Figura 35: As várias Dimensões segundo as Pequenas Empresas

Atendendo o gráfico demonstrado, a Dimensão Empatia - Cuidado e atenção individualizada demonstrada ao cliente – é a que regista maior nível de satisfação seguida da Dimensão Prontidão - Disposição para ajudar o cliente e fornecer um serviço expedito. Em relação às restantes, ocorre insatisfação relativamente às Dimensões Fiabilidade - Capacidade de prestar o serviço prometido de forma correcta e a tempo – onde é mais notada, seguida da Dimensão Tangibilidade - Instalações Físicas, equipamentos e aparência do pessoal – e da Dimensão Confiança - Conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua capacidade para transmitir confiança e segurança.

- **Médias Empresas**

Categoria que representa 13,6% dos inquiridos.

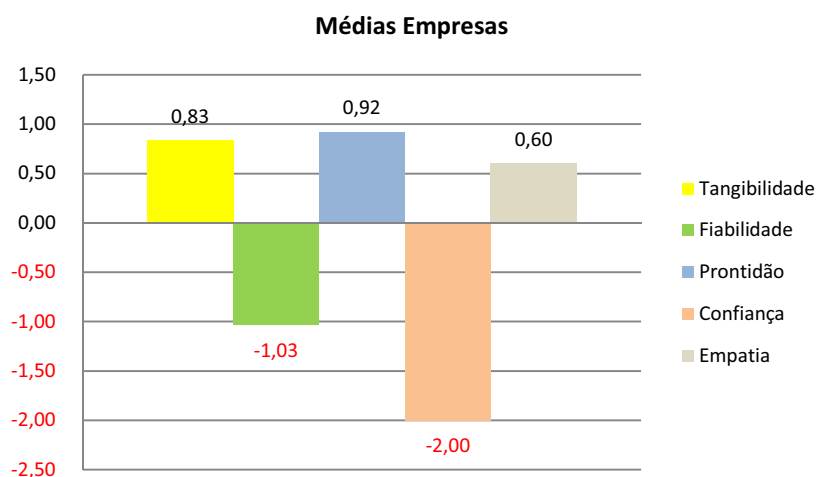


Figura 36: As várias Dimensões segundo as Médias Empresas

Em relação às Médias Empresas, as Dimensões Tangibilidade - Instalações Físicas, equipamentos e aparência do pessoal –; Prontidão - Disposição para ajudar o cliente e fornecer um serviço expedito – e a Dimensão Empatia - Cuidado e atenção individualizada demonstrada ao cliente – são as que demonstram níveis de satisfação bons, sendo a Dimensão Prontidão a mais satisfeita. Por outro lado, as Dimensões Fiabilidade - Capacidade de prestar o serviço prometido de forma correcta e a tempo –

e a Dimensão Confiança - Conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua capacidade para transmitir confiança e segurança – percebem valores negativos, no caso da Dimensão Confiança o desvio situa-se nas duas unidades negativas.

6.2.7 Análise segundo Sector de Actividade

- **Sector Vitivinícola**

Sector que representa 63,7% dos inquiridos.

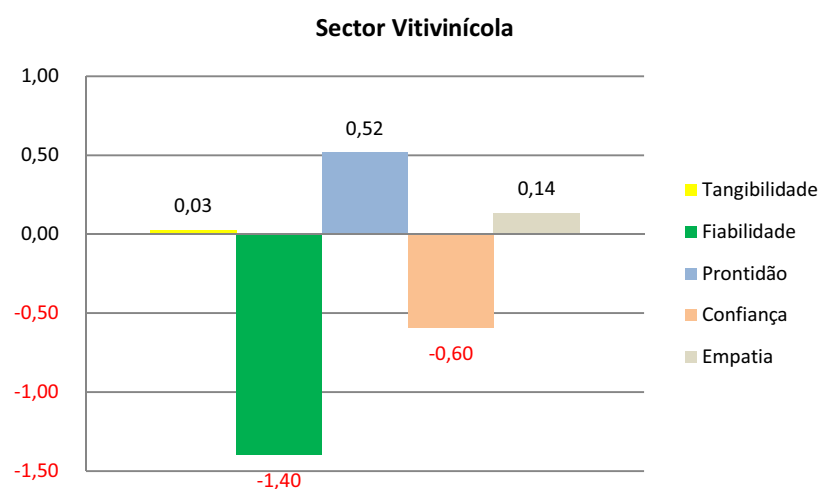


Figura 37: As várias Dimensões segundo o Sector Vitivinícola

Neste Sector tão representativo da amostra, visualizam-se três Dimensões acima do razoável e duas abaixo do mínimo aceitável. A Dimensão Fiabilidade - Capacidade de prestar o serviço prometido de forma correcta e a tempo – demonstra níveis de insatisfação nas 1,40 unidades sendo aquela que mais se evidencia. Pela positiva tem-se a Dimensão Prontidão - Disposição para ajudar o cliente e fornecer um serviço expedito – nas 0,52 unidades e a Dimensão Empatia - Cuidado e atenção individualizada demonstrada ao cliente – nas 0,14 unidades; ainda com níveis bons de satisfação encontra-se a Dimensão Tangibilidade - Instalações Físicas, equipamentos e aparência do pessoal – se bem que esta está bastante próximo do valor zero.

- **Sector Indústria Cerâmica**

Sector que representa 9,1% dos inquiridos.

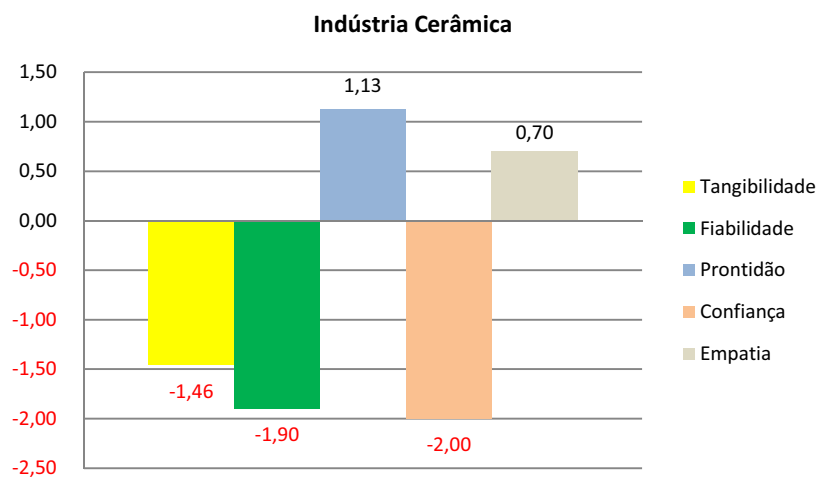


Figura 38: As várias Dimensões segundo o Sector Indústria Cerâmica

A Dimensão Prontidão - Disposição para ajudar o cliente e fornecer um serviço expedito – assim como a Dimensão Empatia - Cuidado e atenção individualizada demonstrada ao cliente - são as únicas com níveis de Satisfação bons, as restantes apresentam elevados valores em relação aos níveis de insatisfação.

- **Sector Pastelaria**

Sector que representa 4,5% dos inquiridos.

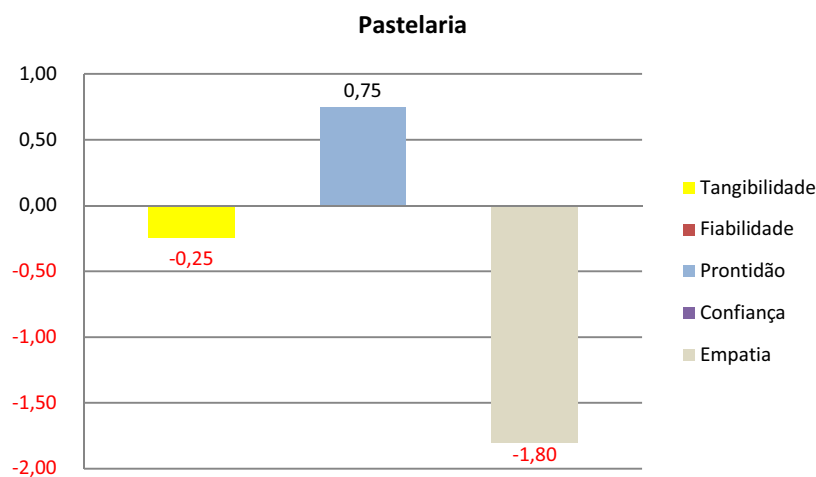


Figura 39: As várias Dimensões segundo o Sector Pastelaria

Segundo o gráfico, duas das cinco encontra-se em níveis de insatisfação, Dimensão Tangibilidade - Instalações Físicas, equipamentos e aparência do pessoal – assim como a Dimensão Empatia - Cuidado e atenção individualizada demonstrada ao cliente -; nas restantes Dimensões, uma delas, Dimensão Prontidão - Disposição para ajudar o cliente e fornecer um serviço expedito – encontra-se com níveis de satisfação bons enquanto as Dimensões Fiabilidade - Capacidade de prestar o serviço prometido de forma correcta e a tempo – e a Dimensão Confiança - Conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua capacidade para transmitir confiança e segurança – encontram-se em níveis de satisfação razoáveis.

- **Sector Imobiliário**

Sector que representa 4,5% dos inquiridos.

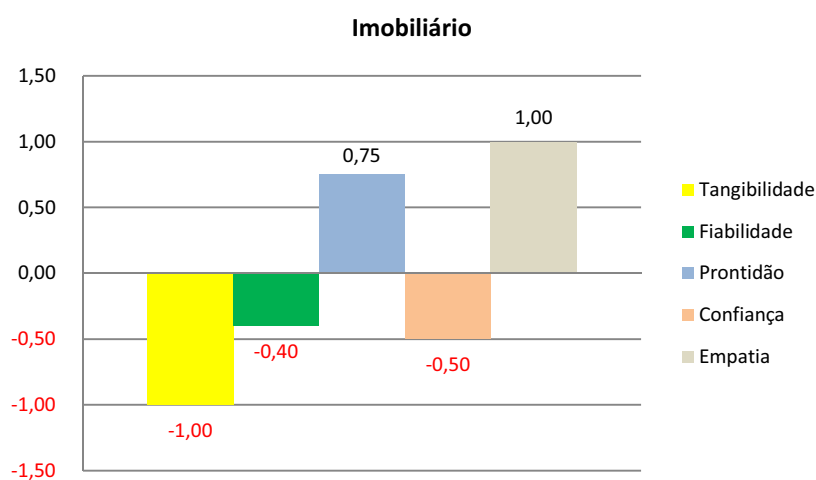


Figura 40: As várias Dimensões segundo o Sector Imobiliário

Neste, três dos cinco apresentam níveis de satisfação negativos e dois positivos. Dos negativos destaca-se a Dimensão Tangibilidade - Instalações Físicas, equipamentos e aparência do pessoal – pois apresenta níveis de insatisfação em uma unidade; dos positivos, a Dimensão Empatia - Cuidado e atenção individualizada

demonstrada ao cliente – é aquela que mais se evidencia com uma unidade também mas positiva neste caso.

- **Sector Indústria Transformadora**

Sector que representa 18,2% dos inquiridos.

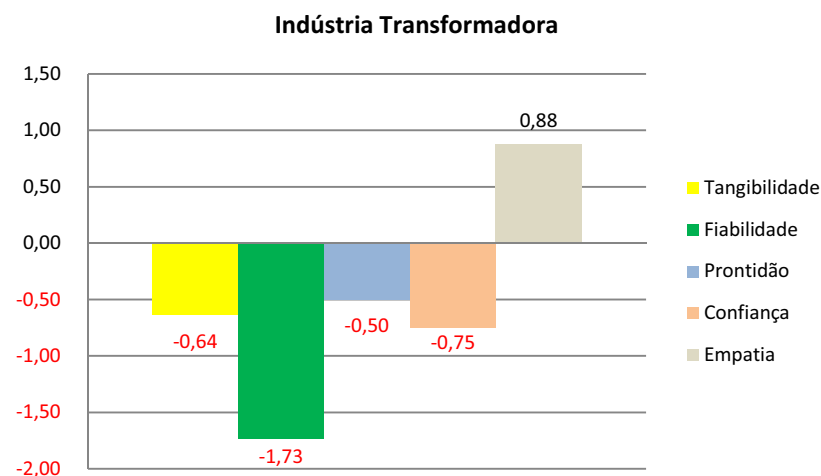


Figura 41: As várias Dimensões segundo o Sector Indústria Transformadora

Atendendo ao supra demonstrado gráfico, apenas a Dimensão Empatia - Cuidado e atenção individualizada demonstrada ao cliente – se encontra em níveis de satisfação acima dos razoáveis; as restantes encontram-se abaixo do mínimo desejável sendo a Dimensão Fiabilidade - Capacidade de prestar o serviço prometido de forma correcta e a tempo – aquela que mais se evidencia, situando-se bastante abaixo do desejável ($P-E=-1,73$).

7 Conclusão

Dada a competitividade global por resultados e em especial nas empresas prestadoras de serviço, onde a X Consultores, se insere, a satisfação do cliente torna-se factor fulcral do sucesso ou insucesso da empresa.

Pela análise dos resultados da secção anterior percebe-se que a X Consultores na área do *Design*, denota diversas dimensões onde a qualidade esperada pelo cliente é superior ao realmente oferecido, como os casos da Tangibilidade (Instalações Físicas, equipamentos e aparência do pessoal), Fiabilidade (Capacidade de prestar o serviço prometido de forma correcta e a tempo) e Confiança (Conhecimento e cortesia dos colaboradores e a sua capacidade para transmitir confiança e segurança) posicionando-se o maior *gap* na dimensão Fiabilidade com 1,41 pontos negativos. Pela positiva, os clientes perceberam valor superior ao esperado nas dimensões Prontidão (Disposição para ajudar o cliente e fornecer um serviço expedito) e Empatia (Cuidado e atenção individualizada demonstrada ao cliente).

Analisando detalhadamente cada dimensão observa-se que:

- A dimensão Tangibilidade encontra-se percebida abaixo do esperado todavia duas questões obtiveram nível de satisfação boa e satisfatória, respectivamente, sendo elas, questão 3 –“ Os colaboradores deverão ter uma aparência cuidada e profissional” e questão 4 –“ Os materiais associados ao serviço prestado, tais como impressos, documentos, contratos ou facturas, deverão ter uma boa aparência visual”, em relação às instalações físicas e aos equipamentos e infra-estruturas o cliente denotou nível de satisfação deficitário.

- Nas dimensões Fiabilidade e Confiança todas as questões foram percebidas abaixo do esperado.

- Na dimensão Prontidão o nível de satisfação foi considerado bom mas dado as questões estarem formuladas na negativa faz com que na realidade o serviço percebido pelo cliente seja também negativo, sendo o maior *gap* na questão 11 –“ Os colaboradores não respondem prontamente aos serviços solicitados”.

- Na dimensão Empatia o mesmo acontece que na dimensão Prontidão, as questões formuladas encontram-se na negativa, assim as questões 18, 19 e 21

percepcionadas como positivas tornam-se negativas e as questões 20 e 22 de percepcionadas negativamente tornam-se positivas. O maior *gap* foi percepcionado na questão 22 – “Não funciona num horário conveniente para todos os clientes”.

No passado, um estudo similar foi elaborado na mesma área da empresa e os resultados obtidos foram os seguintes:

Dimensão	(P-E) no passado	(P-E) actuais
Tangibilidade	1,41	-0,21
Fiabilidade	-0,54	-1,41
Prontidão	-0,58	0,43
Confiança	-1,12	-0,75
Empatia	-0,08	0,35

Pela análise da tabela anterior nota-se que a nível das dimensões Tangibilidade - Instalações Físicas, equipamentos e aparência do pessoal – e Fiabilidade - Capacidade de prestar o serviço prometido de forma correcta e a tempo – o nível de satisfação decaiu. Na Tangibilidade o serviço era percepcionado como bom posicionando-se actualmente como insatisfatório em termos de Fiabilidade manteve-se insatisfatório existindo um aumento significativo do mesmo.

Nas dimensões Prontidão e Empatia, anteriormente o serviço era percepcionado negativamente o que o fazia realmente com conotação positiva, dado as questões estarem colocadas na negativa, actualmente os mesmos estão conotados na positiva sendo na realidade o nível de satisfação negativos, ou seja, existe também diminuição na qualidade percebida pelo cliente.

Na dimensão Confiança mantêm-se num nível de insatisfação por parte dos clientes existindo todavia um aumento de qualidade.

Analisando segundo Categoria de Empresa, a média das dimensões observadas as Pequenas Empresas são aquelas que percepcionam maior desvio entre percepções e expectativas (-0,39) seguidas das Micro Empresas (-0,38) e das Médias Empresas (-0,14), saliente-se o facto de todas elas possuírem percepções abaixo do esperado.

Em relação à análise por Sector de Actividade, a médias das dimensões observadas permitem concluir que, o sector que denota maior desvio é o Sector Indústria Cerâmica (-0,71) seguido do Sector Pastelaria (-0,56), do Sector Indústria

Transformadora (-0,55), do Sector Vitivinícola (-0,26) e do Sector Imobiliário (-0,03). De igual forma, todos os sectores possuem percepções abaixo do esperado.

A maior dificuldade neste estudo deveu-se ao facto de apenas 55% dos inquéritos enviados terem sido respondidos, acreditando que se a amostra fosse superior obter-se-ia um resultado mais próximo da realidade.

Em suma, tendo em conta que a intensidade das Forças de Porter no sector são fracas e que nenhuma das dimensões analisadas e estudadas neste trabalho foram percepcionadas positivamente pelos clientes, reflexão e análise é solicitado à estrutura corporativa da X Consultores afim de se tornar mais competitiva nesta área, ainda que em duas dimensões analisadas, Fiabilidade e Confiança, as diferenças sejam estatisticamente significativas.

Espera-se que este trabalho seja capaz de delinear novas linhas orientadoras para esta área, aconselhando o fornecimento do serviço recorrendo a parcerias estratégicas como acontece com a área de *marketing* ou em caso mais extremo, encerrar a área.

No futuro mais estudos deste tipo devem ser feitos pela empresa.

8 Bibliografia

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal - **Portugal – Ficha do País** (Janeiro de 2009);

ANDRADE, AUGUSTO, Director-geral da Eurisko, Estudos, Projectos e Consultoria, in **“PME procuram serviços de gestão de qualidade”**;

ANSOFF, H. IGOR (1977), ***Estratégia Empresarial***, McGraw-Hill;

AVENDAÑO (2002), Luis Emiliano. **Gestão do Design**.

BICHO, LEANDRO e BATISTA, SUSANA (1996), **Modelo de Porter e Análise SWOT**;

BORBA, GUSTAVO e REYES, PAULO, **Design Estratégico Aplicado ao Território**;

BORJA DE MOZOTA, B. (2002) Design and Competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs. Boston: **DMI- Design Management Institute, Design Management Journal – Academic Review**;

Cartilha de Design, pág. 13; **A importância do design para a sua empresa**;

CÂMARA, JAIRO JOSÉ DRUMMOND, Prof. Dr. e outros (2007), **A Gestão do Design na concepção de novos produtos e a diferenciação mercadológica**;

ONU – Organização das Nações Unidas - (2008), **Creative Economy Report 2008**;

DELGADO, JOAQUIM (1996); **Sensibilização para a importância da Qualidade no mercado actual**;

Design Council (2005); **Design Index: The Impact of Design on Stock Market Performance**;

DMITRY FADEYEV (2008); ***Strategic Design: 6 Steps For Building Successful Websites***;

FASCIONI, Lígia (2005), **O que é mesmo design?**;

FITZSIMMONS, JAMES e FITZSIMMONS, MONA, (2000), **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação**, 2ª edição, Bookman, pág. 42-75;

FREIRE, ADRIANO, **Estratégia – Sucesso em Portugal**, Verbo;

GIMENO, JOSÉ MARIA IVAÑEZ (2000), **La Gestión del diseño la empresa**. Madrid: McGraw Hill;

GRONROOS, CHRISTIAN (1982), **Strategic Management and Marketing in the Service Sector**, Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration;

HARRIMAN, R. e MAUZY, J. **Creating a Climate in Which Corporate Designers Can Flourish**. DMI- Design Management Institute eBulletin, Viewpoints, 2003;

HESKETT, JOHN, Design, **A Very Short Introduction**;

INE – Instituto Nacional de Estatística, **Estatísticas dos Serviços Prestados às Empresas 2007**;

KOTLER, Philip (1998), **Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controle**, 5. ed. São Paulo: Atlas, p. 265;

LIKERT, RENSIS (1932), **A Technique for the Measurement of Attitudes**”, Archives of Psychology, pág. 1-55;

PADILHA, ANA CLAUDIA MACHADO e outros, **A gestão do design na concepção de novos produtos: Uma ferramenta de integração do processo de gestão e inovação**;

Paleta de Ideias, **O Design em Tempo de Crise – A Diferença entre o Sucesso e o Fracasso**;

PAPANEK, VICTOR (1995), **Arquitectura e Design**, Edições 70;

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, VALARIE A.; BERRY, LEONARD L. (Fall 1985). **A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research.** Journal of Marketing, v.49, pág. 41-50;

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, VALARIE A.; BERRY, LEONARD L. (Spring 1988). **SERVQUAL: Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality.** Journal of Marketing, v.64, n 1,pág. 12-40;

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, VALARIE A.; BERRY, LEONARD L. (January 1984). **Reassessment of Expectations As a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research.** Journal of Marketing, v.58, pág. 111-124;

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, VALARIE A.; BERRY, LEONARD L. (Winter 1991). **Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale.** Journal of Retailing, v.67, n 4, pág. 420-450;

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, VALARIE A.; BERRY, LEONARD L. (Fall 1985). **Understanding Customer Expectations of Service.** Sloan Management Review, pág. 39-48;

PATELA, CÁTIA ANDREIA DA COSTA (2006), **Plano de Acção Comercial na X Consultores;**

PINTO E CASTRO, JOÃO (2009), **Quanto vale uma empresa?**, Jornal de Negócios consultado no dia 4 de Fevereiro de 2009, pág. 37;

PORTER, Michael E. (1986), **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de indústrias e da Concorrência.** 7ª Ed., Rio de Janeiro: CAMPUS;

PORTER, MICHAEL (1989), **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior;** Campus;

RODA, LUÍS e LIA KRUCKEN (2004), **Gestão do design aplicado ao modelo actual das organizações;**

SANCHEZ, Ron. Strategic Flexibility in Product Competition. **Strategic Management Journal**, v.16, p.135-159. John Wiley & Sons, Ltd. England. 1995;

SCHUH, GEANE CRISTINA (2006), **O Design como diferencial Competitivo: Um estudo em pequenas empresas calçadistas do Vale dos Sinos**;

SILVA, CLAUDETE BARBOSA (2005), **Design e Estratégias Competitivas**, T&C Amazonia, Ano III, Número 7;

SILVA, CLAUDETE BARBOSA DA (2005), **Design e Estratégias Competitivas**;

TURNER, RAYMOND (2002), **Wise Counsel: A Trinity of Perspectives on the Business Value of Design**, Design Management Journal, p.7;

VÁRIOS, LINDON Denis, LENDREVIE Jaquesa, LÉV Julier, DIOVÍSIO Pedro, RODRIGUES Joaquim Vicente (2006); **Gestão e Inovação Mercator XXI**; Edições Dom Quixote;

VIEIRA, EDUARDO (2004); **A importância do design para as empresas e indústrias**;

WEILL, MICHAEL (1995) **A Gestão Estratégica**, Biblioteca de Economia;

ZEITHAML, VALARIE A. (1981), **How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services**, Marketing of Services, J. Donnelly and W. George, eds., Chicago: American Marketing, pág. 186-190.

Webgrafia:

Centro Português de Design -<http://www.cpd.pt/>, Acedido em 10/11/2008;

Confederação Nacional de Indústria - <http://www.cni.org.br>, Acedido em 07/12/2008;

DQM Consultores -<http://www.dqm.pt/>, Acedido em 13/12/2008;

Gestluz Consultores -<http://www.gestluz.pt>, Acedido em 13/12/2008;

GESVENTURE - <http://www.gesventure.pt/interactivos/qualidade.asp>, Acedido em 12/05/2009;

LiConsultores - <http://www.liconsultores.pt/>; Acedido em 13/12/2008;

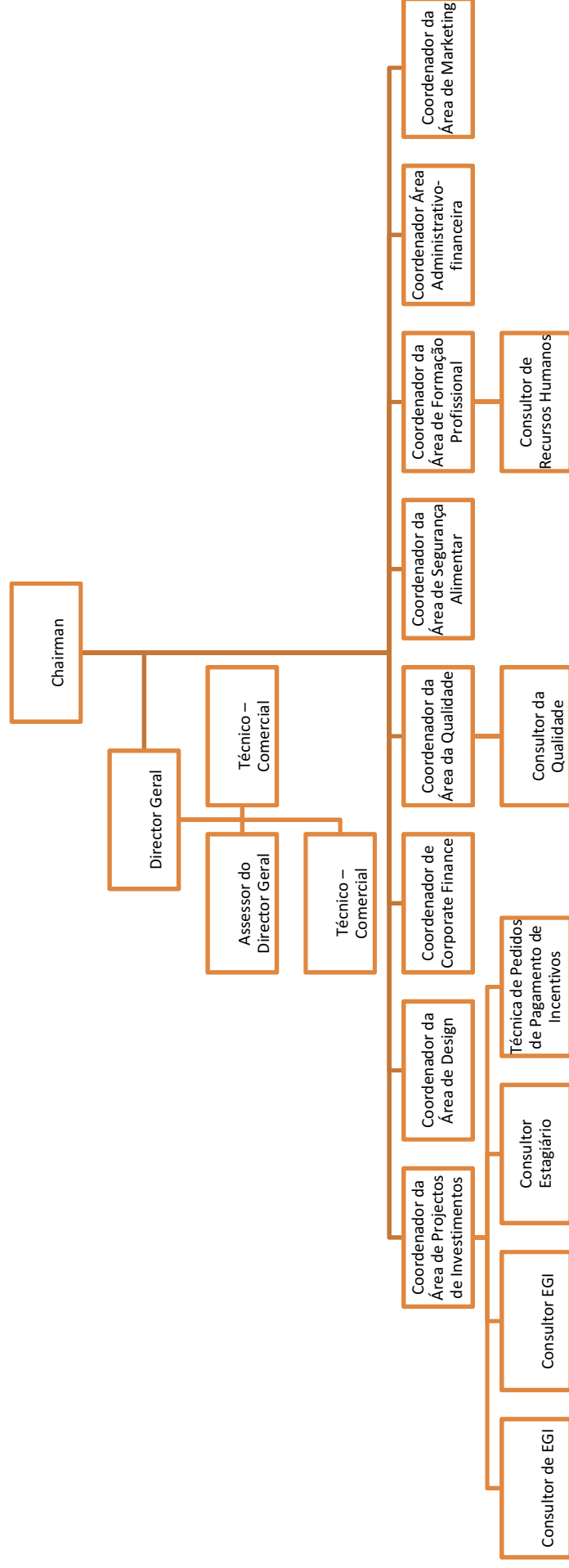
MINIMARK - <http://www.minimark.pt/>; Acedido em 13/12/2008;

Multiaveiro -<http://www.multiaveiro.pt/site/>, Acedido em 13/12/2008;

VLM Consultores -<http://www.vlm-consultores.pt/>, Acedido em 13/12/2008;

9 Anexos

Anexo 1 – Organigrama da X Consultores



Anexo 2 – Questionário de Avaliação da Qualidade dos Serviços

Questionário de Avaliação da Qualidade dos Serviços

Área: DESIGN

Privilegiando relações de parceria com os seus clientes e tendo como preocupação a sua satisfação global, a **X Consultores** avalia sistematicamente a qualidade dos serviços prestados.

Nesse sentido, agradecemos o preenchimento do presente questionário, manifestando a sua opinião relativamente ao que espera do serviço prestado por empresas de consultoria, bem como relativamente à percepção que tem do desempenho da **X Consultores**.

Por favor remeta o questionário, depois de devidamente preenchido, por email: diogo.paris@Xconsultores.pt ou por fax para o nº **234 123 456**, com a máxima brevidade possível.

A **X Consultores** garante desde já a confidencialidade dos dados recolhidos, que serão utilizados apenas de forma agregada, agradecendo antecipadamente o interesse e o tempo disponibilizado para dar resposta ao questionário. Estamos certos que o seu contributo será fundamental para a melhoria do nosso desempenho.

Avaliação das Expectativas dos Clientes em Relação aos Serviços de Consultoria

Instruções:

Com o conjunto de questões que se seguem pretende-se recolher a sua opinião acerca das características que devem apresentar as empresas que prestam serviços de consultoria.

Por favor indique em que grau pensa que as empresas de consultoria devem possuir as características descritas em cada uma das frases que se seguem. Se considerar que a característica é essencial para uma empresa de consultoria, assinale 7 (concordo totalmente). Se achar que a característica não é de forma alguma essencial para uma empresa de consultoria, assinale 1 (discordo totalmente). Caso considere que a característica está entre estas duas opções extremas, assinale a opção intermédia que considere mais adequada.

Não há respostas certas ou erradas. O que se pretende é apenas obter a sua opinião relativamente ao conjunto de características que deve evidenciar uma empresa de consultoria excelente.

(N)Uma Empresa de Consultoria:		Discordo totalmente				Concordo totalmente			Não Sabe
		1	2	3	4	5	6	7	
E1	Deverá ter instalações físicas de aparência moderna.	1	2	3	4	5	6	7	
E2	Os equipamentos e infra-estruturas deverão possuir design atraente, bem cuidado e limpo.	1	2	3	4	5	6	7	
E3	Os colaboradores deverão ter uma aparência cuidada e profissional.	1	2	3	4	5	6	7	
E4	Os materiais associados ao serviço prestado, tais como impressos, documentos, contratos ou facturas, deverão ter uma boa aparência visual.	1	2	3	4	5	6	7	
E5	Quando prometem fazer algo num determinado período de tempo, deverão fazê-lo.	1	2	3	4	5	6	7	
E6	Quando os clientes têm um problema, deverá haver interesse sincero em solucioná-lo.	1	2	3	4	5	6	7	
E7	Deverá ser de confiança.	1	2	3	4	5	6	7	
E8	Os serviços deverão ser prestados nos prazos estipulados.	1	2	3	4	5	6	7	
E9	Deverá manter registos precisos e fidedignos das suas actividades.	1	2	3	4	5	6	7	
E10	Não será de esperar que os clientes sejam informados com exactidão sobre os tempos de prestação dos serviços.	1	2	3	4	5	6	7	
E11	Não é razoável esperar prontidão relativamente ao serviço prestado pelos seus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	
E12	Os colaboradores não têm que estar sempre disponíveis para ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
E13	É compreensível que os colaboradores estejam tão ocupados que não possam responder prontamente às dúvidas e necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
E14	O comportamento dos colaboradores deverá inspirar confiança.	1	2	3	4	5	6	7	
E15	Os clientes deverão sentir-se seguros nas relações que estabelecem com os colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	
E16	Os colaboradores deverão ser educados e corteses.	1	2	3	4	5	6	7	
E17	Os colaboradores deverão ter o conhecimento suficiente para responder às questões colocadas pelos clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
E18	Não será de esperar uma atenção individualizada aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
E19	Não será de esperar que os colaboradores dêem atenção personalizada aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7	

E20	É absurdo esperar que os colaboradores saibam quais as necessidades específicas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
E21	É absurdo esperar que o melhor interesse dos clientes seja um objectivo.	1	2	3	4	5	6	7	
E22	Não será de esperar que o horário de funcionamento seja conveniente para todos os clientes.	1	2	3	4	5	6	7	

1/2

Área: DESIGN

Avaliação das Percepções dos Clientes Relativamente ao Serviço prestado pela X Consultores

Instruções:

Com o conjunto de questões que se seguem pretende-se recolher a sua opinião acerca do serviço prestado pela **X Consultores**.

Para cada uma das afirmações que se seguem, indique, por favor, em que grau a **X Consultores** possui a característica descrita. Se considerar que a **X Consultores** possui totalmente a característica em causa, assinale 7 (concordo totalmente). Se achar que a **X Consultores** não possui de todo a característica em causa, assinale 1 (discordo totalmente). Caso considere que o grau em que a **X Consultores** possui a característica em causa está entre estas duas opções extremas, assinale a opção intermédia que considere mais adequada.

(N)A X Consultores:		Discordo totalmente				Concordo totalmente			Não Sabe
		1	2	3	4	5	6	7	
P1	Tem instalações físicas de aparência moderna.	1	2	3	4	5	6	7	
P2	Os equipamentos e infra-estruturas possuem um design atraente, bem cuidado e limpo.	1	2	3	4	5	6	7	
P3	Os colaboradores têm uma aparência cuidada e profissional.	1	2	3	4	5	6	7	
P4	Os materiais associados ao serviço prestado, tais como impressos, documentos, contratos ou facturas, têm uma boa aparência visual.	1	2	3	4	5	6	7	
P5	Quando prometem fazer algo num determinado período de tempo, fazem-no.	1	2	3	4	5	6	7	
P6	Quando um cliente tem um problema, existe interesse sincero em solucioná-lo.	1	2	3	4	5	6	7	
P7	É uma empresa de confiança.	1	2	3	4	5	6	7	
P8	Presta os seus serviços nos prazos estipulados.	1	2	3	4	5	6	7	
P9	Mantém registos precisos e fidedignos das suas actividades.	1	2	3	4	5	6	7	
P10	Não informa os clientes com precisão sobre os tempos de execução dos serviços.	1	2	3	4	5	6	7	
P11	Os colaboradores não respondem prontamente aos serviços solicitados.	1	2	3	4	5	6	7	
P12	Os colaboradores não estão sempre disponíveis para ajudar o cliente.	1	2	3	4	5	6	7	
P13	Os colaboradores estão sempre muito ocupados, não respondendo prontamente às dúvidas e necessidades do cliente.	1	2	3	4	5	6	7	
P14	O comportamento dos colaboradores inspira confiança.	1	2	3	4	5	6	7	
P15	Sente-se segurança nas relações estabelecidas com os colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7	
P16	Os colaboradores são educados e corteses.	1	2	3	4	5	6	7	
P17	Os colaboradores têm conhecimento suficiente para responder às questões que lhes são colocadas.	1	2	3	4	5	6	7	
P18	Não dá atenção individualizada ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7	
P19	Os colaboradores não dão atenção personalizada ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7	
P20	Os colaboradores não sabem quais as necessidades específicas do cliente.	1	2	3	4	5	6	7	
P21	Não tem como objectivo o melhor interesse do cliente.	1	2	3	4	5	6	7	
P22	Não funciona num horário conveniente para todos os clientes.	1	2	3	4	5	6	7	

Data ____ / ____ / ____

Idade _____

Sexo M ☐
F ☐

Função na Empresa _____

Formação Académica _____

Gratos pela Sua colaboração.

Anexo 3 – Tabela dos Resultados do Questionário SERVQUAL

Área Negócio	Empresa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
		1	6	6	6	6	7	7	6	7	6	5	3	3	3	7	7	6	7	2	3	4	5	6	6	6	6	6	6	4	6	6	5	6	3	2	2	3	6	6	6	2	2	2	2
Vitivinícola	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	4	4	7	7	7	7	1	1	4	1	4	4	4,5	5	7	7	4	4	7	4		5	5	5	5	5	7	5	2	2	3	4	5
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	7	7	7	7	1	1	1	1	6	5	6	6	6	6	1	2	5	2		1	7	1	4	4	7	4	2	1	5	6	5
	4	5	5	5	5	7	7	7	7	7	1	1	1	3	6	6	7	7	1	1	5	6	6					5	4	5	5		3	5	3	3	5	7	3	3	5	3	5	3	
	5	5	6	7	7	7	7	7	6	7	1	1	1	1	7	7	6	6	2	2	3	1	2	6	5	6	6	6	6	6	6	6	2	2	2	2	7	7	6	2	2	2	2	2	
	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	1	3	6	6	6	6	4	3	3	4	3	2	5	5	6	6	1	1	1	1	1	5	1	2	5	5	4	6	5	5	4	4	5	
	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	2	1	2	2	7	7	7	7	1	1	1	1	1				7	7	5	7	7	6	7	2	4	1	2	7	7	7	1	1	1	1	
	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	1	1	2	7	7	7	1	1	1	1	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	1	7	7	7	1	1	1	1	1	
	9	6	7	5	6	5	6	5	5	5	6	5	5	5	4	6	6	6	6	4	4	5	4	6		6	6	6	6	6	6	6	5		4	4	6	6	4	4	4	4	4		
	10	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	2	1	7	7	7	6	2	2		1	2					5	5	5	5		1	1	1	1	7	6	7	6	1	1	1	1	
	11	4	6	6	6	6	7	5	6	6	6	5	3	4	5	5	6	6	3	3	3	3	3	5	6	6	5	6	5	5	6	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	
	12	7	7	6	6	7	7	7	6	6	1	1	1	2	7	6	6	6	2	2	5	6	5				6	6	2	2	4	2	5	6	2	2	6	5	6	6	6	3	3	1	
	13	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	4	1	7	7	7	7	1	1	4	1	4	7	7	7	7	7	5	5	6	5	6	4	2	2	4	6	6	6	2	2	2	2	2
	14	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	1	1	1	1	7	7	7	7	2	2	2	2				6	6	6	6	5		2	2	2	2	7	6	6	2	2	2	2	1	1
			5,96				6,3				2,39				6,55				2,59				6,04				4,92				2,89				5,98				2,69						
Industria Cerâmica	15	6	7	7	6	7	7	7	7	7	1	1	1	1	7	7	7	7	2	2	2	1	1	5	5	7	7	7	7	7	7	5	1	1	1	1	6	6	7	6	1	1	1	1	1
	16	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	1	2	7	7	7	7	1	1	1	1	1	4	4	5	6	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	5	3	3	5	3	3	1
Pastelaria	17	4	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	1	4	7	7	7	7	1	1	4	1	7	4	7	5	7	7	7	7	7		1	1	1	1	7	7	7	7	1	1	1	1	1
		6,25				7				1,75				7				5,75				7				1				7				1											
Imobiliário	18	7	7	7	6	7	7	6	7	6	1	1	2	1	7	7	6	7	1	1	2	1	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	2	2	2	2	6	6	6	7	2	2	3	3	3
		6,75				6,6				1,25				6,75				1,6				6				6,2				2				6,25				2,6							
Industria Transformadora	19	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	3	5	7	7	7	1	1	1	1				7	7	7	6	6	6	6	2	2	2	5	5	5	5	2	2	5	2		
	20	5	7	7	5	7	7	7	7	5	5	7	7	1	7	7	7	7	5	5	5	5	5	5	1	5	4	1	1	1	4	4													
	21	4	5	5	7	7	7	7	7	7	1	1	1	2	7	7	7	7	1	1	1	1	1																						
	22	5	4	4	4	5	5	7	6	6	1	1	1	3	7	7	7	7	1	1	1	1	4	4	7	5	5	6	7	6	5	1	1	1	1	7	7	7	7	1	1	1	1	1	

- Ausência de Resposta

Anexo 4 – Resultados dos Testes Estatísticos

Teste t-Student para Amostras Emparelhadas (nível de significância 5%)

- Por Dimensão

- Tangibilidade

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
E_Tang	22	6,3020	1,3873E	1,00	7,00
P_Tang	21	6,7919	,57207	3,75	7,00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
P_Tang - E_Tang			
Negative Ranks	10 ^a	7,10	71,00
Positive Ranks	3 ^b	6,67	20,00
Ties	8 ^c		
Total	21		

a. P_Tang < E_Tang

b. P_Tang > E_Tang

c. P_Tang = E_Tang

Test Statistics^a

	P_Tang - E_Tang
Z	-1,787 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,074

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

- Fiabilidade

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
E_Fiab	22	6,4635	1,20318	1,00	7,00
P_Fiab	21	6,0531	1,56330	1,80	7,00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
P_Fiab - E_Fiab Negative Ranks	10 ^a	10,00	100,00
Positive Ranks	2 ^b	5,50	11,00
Ties	3 ^c		
Total	21		

a. P_Fiab < E_Fiab

b. P_Fiab > E_Fiab

c. P_Fiab = E_Fiab

Test Statistics^b

	P_Fiab - E_Fiab
Z	-0,2454
Asymp. Sig. (2-tailed)	,809

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

- Prontidão

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
E_Prontidao	22	2,27273	1,12967	1,00	5,00
P_Prontidao	21	2,1429	1,23020	1,00	5,00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
P_Prontidao - E_Prontidao Negative Ranks	9 ^a	7,78	69,90
Positive Ranks	10 ^b	12,60	126,00
Ties	2 ^c		
Total	21		

a. P_Prontidao < E_Prontidao

b. P_Prontidao > E_Prontidao

c. P_Prontidao = E_Prontidao

Test Statistics^b

	P_Prontidao - E_Prontidao
Z	-0,2514
Asymp. Sig. (2-tailed)	,800

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

- Confiança

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
E_Confiança	22	6,2218	4,7673	1,50	7,00
P_Confiança	20	5,4775	4,0170	1,75	7,00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
P_Confiança - E_Confiança			
Negative Ranks	11 ^a	3,45	37,95
Positive Ranks	1 ^b	1,50	1,50
Ties	5 ^c		
Total	20		

a. P_Confiança < E_Confiança

b. P_Confiança > E_Confiança

c. P_Confiança = E_Confiança

Test Statistics^a

	P_Confiança - E_Confiança
Z	-3,333 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Rank Test

- Empatia

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
P_Empatia	20	2,4775	1,23547	1,00	4,00
E_Empatia	22	2,3273	1,22579	1,00	5,00

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
E_Empatia - P_Empatia			
Negative Ranks	9 ^a	10,33	93,50
Positive Ranks	8 ^b	7,14	58,50
Ties	3 ^c		
Total	20		

a. E_Empatia < P_Empatia

b. E_Empatia > P_Empatia

c. E_Empatia = P_Empatia

Test Statistics^b

	E_Empatia - P_Empatia
Z	-1,0000 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,3171

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Rank Test

- Por Questão

- Tangibilidade

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Expectativa	4	6,0750	,20710	5,73	6,20
Percepção	4	5,7500	,52281	5,20	6,20

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Percepção - Expectativa	Negative Ranks	2 ^a	2,50	5,00
	Positive Ranks	1 ^b	1,00	1,00
	Ties	1 ^c		
	Total	4		

a. Percepção < Expectativa

b. Percepção > Expectativa

c. Percepção = Expectativa

Test Statistics^{a,b}

	Percepção - Expectativa
Z	-.068 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,285

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test.

- Fiabilidade

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Expectativa	5	6,4000	,27416	6,40	6,60
Percepção	5	5,1000	,75170	4,60	5,50

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Percepção - Expectativa	Negative Ranks	4 ^a	3,00	12,00
	Positive Ranks	0 ^b	,00	,00
	Ties	0 ^c		
	Total	5		

a. Percepção < Expectativa

b. Percepção > Expectativa

c. Percepção = Expectativa

Test Statistics^{a,b}

	Percepção - Expectativa
Z	-2,023 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,043

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

- Prontidão

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Expectativa	4	2,2500	,20816	2,00	2,50
Percepção	4	2,6250	,25000	2,30	2,90

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Percepção - Expectativa			
Negative Ranks	0 ^a	,00	,00
Positive Ranks	4 ^b	2,50	10,00
Ties	0 ^c		
Total	4		

a. Percepção < Expectativa

b. Percepção > Expectativa

c. Percepção = Expectativa

Test Statistics^a

	Percepção - Expectativa
Z	1,841 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,067

a. Based on negative ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

- Confiança

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Expectativas	4	6,6750	,05000	6,50	6,70
Percepções	4	6,9500	,31291	6,70	6,40

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Percepções - Expectativas			
Negative Ranks	4 ^a	2,50	10,00
Positive Ranks	0 ^b	,00	,00
Ties	0 ^c		
Total	4		

a. Percepções < Expectativas

b. Percepções > Expectativas

c. Percepções = Expectativas

Test Statistics^b

	Percepções - Expectativas
Z	-1,841 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,066

a. Based on positive ranks.

b. Wilcoxon Signed Ranks Test

- Empatia

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Expectativas	5	2,3200	,64157	1,80	3,20
Percepciones	5	2,4000	,16412	2,10	2,70

Wilcoxon Signed Ranks Test

Ranks

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Percepciones - Expectativas	Negative Ranks	2 ^a	3,00	6,00
	Positive Ranks	3 ^a	3,00	9,00
	Ties	0 ^a		
	Total	5		

- a. Percepciones < Expectativas
b. Percepciones > Expectativas
c. Percepciones = Expectativas

Test Statistics^a

	Percepciones - Expectativas
Z	-,412 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,680

- a. Based on negative ranks.
b. Wilcoxon Signed Ranks Test